

Rapport
2021

Fondation La Source

Fondation
La Source
| Clinique | Ecole |

NOTE

Dans l'ensemble des textes du Rapport annuel,
l'emploi du masculin ou du féminin pour désigner
des personnes n'a d'autre fin que celle d'alléger la lecture.

IMPRESSION

Layout : etc advertising & design Sàrl, Epesses

Photos : Thierry Zufferey, Lausanne : pages 2, 4, 13 et 18
Anne-Laure Lechat, Lausanne : pages 3, 5, 8, 9, 11 et 36
Philippe Getaz, Lausanne : pages 20, 22, 27 et 29
Régis Golay, Genève : page 30
Sébastien Bovy, Apples : page 34

Textes : Olivier Gallandat (Clinique)
Jacques Chapuis, Myriam von Arx et Geneviève Ruiz (Ecole)

Litho : Genoud Arts graphiques, Le Mont-sur-Lausanne

Impression : Genoud Arts graphiques, Le Mont-sur-Lausanne

Sommaire

LA FONDATION

Le mot du Président	3
---------------------	----------

LA CLINIQUE

Quelques brèves de 2021	4
-------------------------	----------

Un écosystème de soins en évolution	6
-------------------------------------	----------

La Fondation La Source au cœur de la campagne de vaccination	8
--	----------

Les Laboratoires sur le front de la crise sanitaire	12
---	-----------

Une Clinique aux petits soins pour ses collaborateurs	14
---	-----------

La Clinique en chiffres	16
-------------------------	-----------

Des patients toujours aussi satisfaits	18
--	-----------

L'ÉCOLE

2021, bis repetita	20
--------------------	-----------

L'expertise multidimensionnelle des infirmières	22
---	-----------

Formation & Affaires étudiantes	29
---------------------------------	-----------

Recherche & Développement	31
---------------------------	-----------

L'Institut La Source	32
----------------------	-----------

Bilan et Perspectives	33
-----------------------	-----------

DIPLÔMÉS ET RÉCOMPENSES EN 2021	34
--	-----------

LE CONSEIL DE FONDATION	36
--------------------------------	-----------

DONS REÇUS EN 2021 / REMERCIEMENTS

CLINIQUE
CABINETS
MÉDICAUX
RADIOLOGIE
ÉCOLE



La Source
| Clinique | Ecole |

Le mot du Président



Bernard Grobety
Président

Pour la Fondation La Source, 2021 fera partie de ces années dont on se souviendra encore longtemps. Une année de plus où Ecole et Clinique ont été en première ligne dans la lutte contre la pandémie de Covid-19. J'aimerais commencer par adresser, en mon nom et en celui de tous les membres du Conseil de Fondation La Source, notre profonde reconnaissance pour le travail accompli dans ce contexte si difficile. Je veux saluer l'investissement remarquable de nos collaborateurs et de nos étudiants, leur esprit de résilience et leur formidable capacité d'adaptation. Durant cette année chaotique à bien des égards, ils ont réussi à mener de front leurs missions de soins aigus pluridisciplinaires et de formation, tout en assurant, notamment à travers le Centre de vaccination de Beaulieu, une mission de service public d'une ampleur considérable.

Malgré ces situations parfois compliquées, les équipes n'ont jamais baissé les bras.

Ce Centre de vaccination fera date dans l'histoire de La Source. Déjà engagées sur tous les fronts de la lutte contre la pandémie depuis la première vague de mars 2020, l'Ecole et la Clinique se sont à nouveau mobilisées pour participer à cette campagne de vaccination sans précédent. 540 de nos étudiants se sont portés volontaires pour vacciner la population, alors que la Clinique de son côté assumait la direction infirmière du Centre, le plus important de la région. Plus de 330'000 vaccins ont pu être administrés grâce à cette collaboration «privé-public» inédite. Ce Centre nous a offert la démonstration de ce que peuvent accomplir les institutions publiques et les acteurs privés de la santé lorsqu'ils unissent leurs forces. Il nous a également apporté la preuve de l'efficacité de notre modèle lorsqu'Ecole et Clinique travaillent main dans la main.

La pandémie a eu de multiples conséquences dans la vie de la Clinique l'année dernière. Elle a fortement perturbé son activité avec l'annulation et le report d'opérations et a représenté un immense défi en matière de ressources humaines. Bon nombre de collaborateurs ont été absents lorsque le variant Omicron s'est propagé, occasionnant une charge

de travail supplémentaire pour celles et ceux qui devaient assurer l'activité de la Clinique. Malgré ces situations parfois compliquées, les équipes n'ont jamais baissé les bras. Elles ont été magnifiquement à la hauteur de la tâche. Je veux à nouveau les en remercier.

Est-ce là encore l'un des effets collatéraux de la pandémie? L'Ecole n'a jamais accueilli autant d'étudiants que lors de la rentrée 2021. 1'000 étudiants toutes filières et tous niveaux confondus: un record! Les métiers de soins attirent toujours les jeunes, c'est une nouvelle dont nous pouvons collectivement nous réjouir. Mais ce succès ne doit pas masquer les nombreuses batailles qui doivent encore être menées pour mieux valoriser ces professions et faire en sorte que nos étudiants, une fois devenus professionnels, restent dans le domaine de la santé et puissent s'y épanouir.

Quelques mots enfin pour saluer le travail considérable assuré par les enseignants pour garantir la formation malgré la pandémie. Une mention également pour les chercheurs qui, au sein des Laboratoires d'Enseignement et de Recherche, ont su s'adapter et développer de nouvelles thématiques alignées sur le contexte. Quant au laboratoire d'innovation, le Source Innovation Lab, il a pu concrétiser le projet H4, un hub d'innovation collaborative destiné aux start-up unique en son genre et soutenu financièrement par l'Etat de Vaud durant cinq ans. L'Ecole démontre ainsi l'excellence de ses prestations dans ses missions, à savoir l'enseignement pré et postgradué, la Recherche & Développement et le transfert d'expertise.

Le présent rapport annuel vous emmènera à la découverte de ces différents projets qui ont jalonné 2021. Vous y découvrirez l'engagement exemplaire dont ont fait preuve nos étudiants et nos collaborateurs. Au nom de l'ensemble du Conseil de fondation, de celui des Directions de l'Ecole et de la Clinique, je leur adresse, ainsi qu'à nos médecins accrédités, nos plus sincères remerciements pour le travail accompli. ☺

Quelques brèves de 2021

vues par Dimitri Djordjèvic, Directeur général



Dimitri Djordjèvic
Directeur général

L'EXCELLENCE DE NOS SOINS INTENSIFS À NOUVEAU RECONNUE PAR LA SSMI

Notre Unité de soins intensifs a obtenu le renouvellement de sa certification par la Société Suisse de Médecine Intensive (SSMI). Une reconnaissance qui témoigne du haut niveau d'expertise de nos médecins spécialistes et des équipes soignantes ainsi que de leur maîtrise de l'ensemble des techniques de pointe de la médecine aiguë. Cette unité prend en charge chaque année près de 1'000 patients souffrant de problèmes médicaux ou chirurgicaux graves, dont la vie est potentiellement menacée par la défaillance d'un ou de plusieurs organes vitaux.

MIEUX TRAITER LE CANCER GRÂCE À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Notre Centre de radio-oncologie a fait l'acquisition de l'accélérateur de nouvelle génération Ethos™, un appareil à la pointe de la technologie qui révolutionne la prise en charge en radiothérapie oncologique. La Source est la première institution de soins romande à offrir à ses patients ce type de traitement basé sur l'intelligence artificielle dit de «radiothérapie adaptative». Grâce à un algorithme qui lui permet de modifier le traitement en fonction de l'anatomie du jour du patient, le système permet un ciblage plus précis des rayons et garantit une meilleure protection des tissus et des organes sains situés autour de la tumeur. Pour nos patients, cela signifie moins d'effets secondaires et des séances de radiothérapie plus courtes.



OUVERTURE D'UN CENTRE MÉDICAL PLURIDISCIPLINAIRE À CRISSIER

Sur une surface mutualisée d'environ 1'600 m², la Clinique La Lignière, Arsanté et la Clinique de La Source se sont associés pour offrir sous un même toit un Centre médical de premier recours, un Centre ambulatoire de réhabilitation cardio-vasculaire, et une extension du Centre médico-chirurgical de l'obésité de La Source, le Centre Nutrition, Sport et Santé.

Cette extension de notre Centre médico-chirurgical de l'obésité (CMCO) réunit des endocrinologues, diététiciens, psychiatres, psychologues, maîtres de sport et physiothérapeutes pour proposer une large palette de prestations à l'attention de patients souffrant d'obésité ou de surcharge pondérale mais aussi, à terme, aux athlètes d'élite en recherche de performance ou aux néo-sportifs en recherche d'une bonne forme physique sans oublier toutes celles et ceux qui souhaitent expérimenter une nutrition plus saine ou retrouver un « esprit sain dans un corps sain ». Le Centre est doté d'une salle de 60 m² avec une cuisine entièrement équipée destinée aux cours et ateliers pratiques, de deux salles d'évaluation conçues pour réaliser tous types de test de performance et d'évaluation musculo-articulaire ainsi que d'une salle de sport de 90 m² adaptée aux patients obèses ou en surcharge pondérale.



LA SOURCE À DOMICILE TRIPLE SES EFFECTIFS

Lancé en juin 2020, notre service *La Source à domicile* a connu un très fort développement en 2021. De quatorze en début d'année, les effectifs sont passés à une cinquantaine de collaborateurs fin décembre. Une belle progression qui suit la demande croissante en la matière : La rapidité de la prise en charge, le strict respect des horaires de passage et notre engagement à garantir un suivi par les mêmes soignants tout au long de la prise en charge ont notamment participé à l'envol de ce nouveau service.

UNE CLINIQUE FACE À LA PANDÉMIE

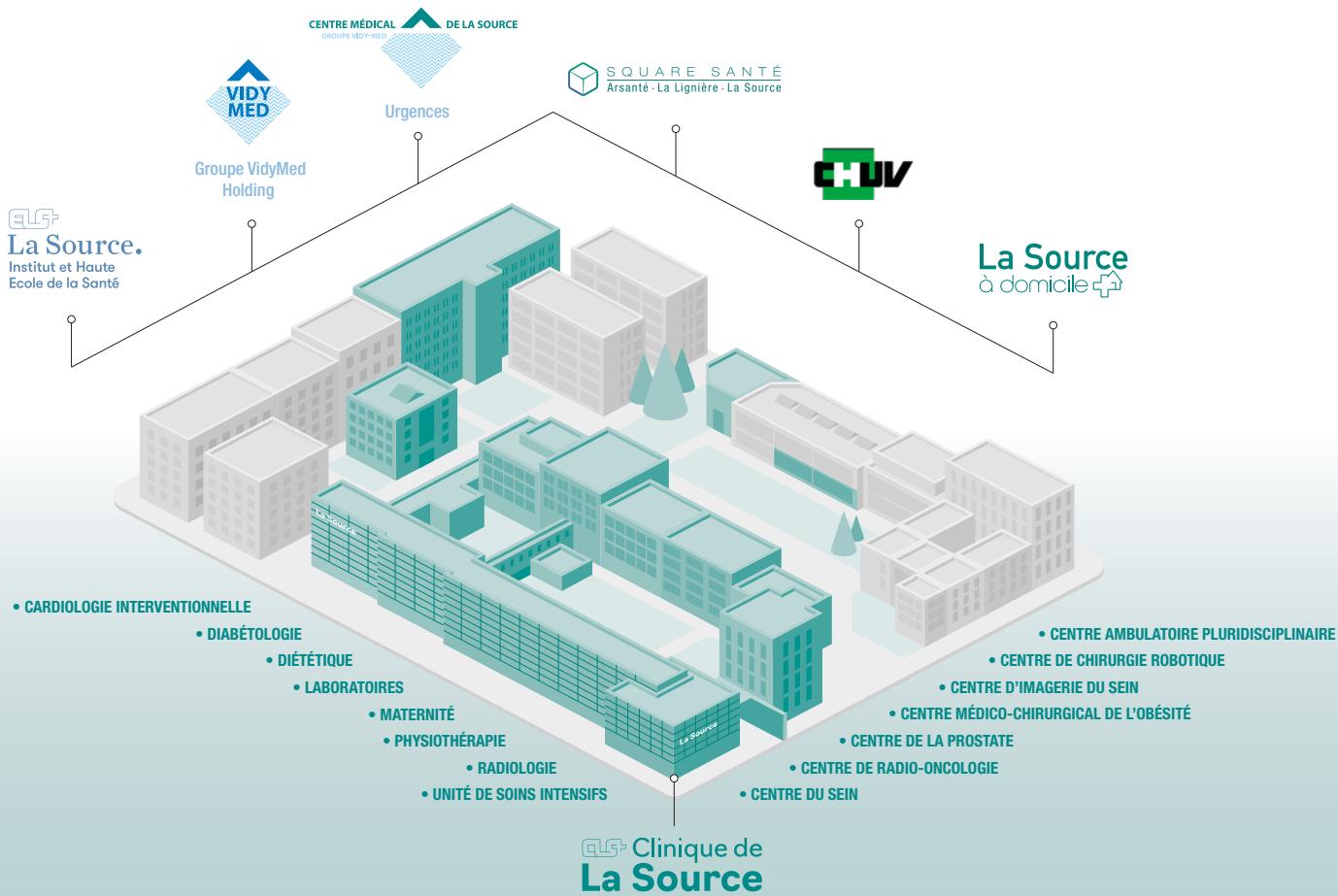
Nous avons souhaité revenir sur cette année extraordinaire qu'a été 2020 en donnant la parole, au travers d'une exposition, à celles et ceux qui nous ont permis de faire face à la pandémie de Covid-19. Dame de maison, voiturier, médecin, infirmier ou responsable du service technique, tous ont accompli d'incroyables efforts pour assurer leur mission au quotidien, en dépit de la fatigue, du stress et de l'incertitude. Ces 28 témoignages ont permis de dessiner une autre histoire de la crise. Parallèlement à ces images, l'exposition invitait le public à découvrir comment la Clinique s'était mise en ordre de bataille pour lutter contre la pandémie et son engagement dans le dispositif sanitaire de crise déployé par les autorités fédérales et cantonales. ■■■

Un écosystème de soins en évolution

Interview de Dimitri Djordjèvic, Directeur général

PARTENARIATS STRATÉGIQUES

CENTRES DE PRÉSTATIONS



La Source, partenaire de votre santé tout au long de votre vie.

Vieillissement de la population, pression croissante sur les coûts ou digitalisation à marche forcée de la société, le domaine de la santé doit aujourd’hui faire face à d’immenses défis. Le virage ambulatoire qui s'est amorcé il y a une dizaine d'années rend les séjours hospitaliers de plus en plus courts et demande un meilleur suivi hors les murs. La prise en charge des patients s'est complexifiée, exigeant toujours plus de collaborations pluridisciplinaires. La Clinique de La Source s'est préparée à l'émergence de ce nouveau paradigme. Elle a repensé son modèle pour en faire un écosystème capable d'accompagner ses patients de la naissance au crépuscule de la vie. Rencontre avec Dimitri Djordjèvic pour en dessiner les contours et en saisir les enjeux.

A QUELS DÉFIS LA CLINIQUE DE LA SOURCE DOIT-ELLE AUJOURD'HUI RÉPONDRE ?

Face à la pression démographique et à celle des coûts qui pousse le système de santé à diminuer le stationnaire au profit de l'ambulatoire, une clinique de soins aigus pluridisciplinaire comme la nôtre ne peut plus être là qu'en cas d'hospitalisation. Elle doit élargir son offre de façon à être présente pour ses patients en amont, pendant et après leur passage dans nos murs.

DANS LES FAITS, COMMENT SE TRADUIT CE CHANGEMENT DE VISION ?

Il faut commencer par dire qu'il ne date pas d'hier. C'est un processus de longue haleine qui a été initié il y a plusieurs années déjà. Il aboutit aujourd'hui à penser La Source comme un écosystème avec son cœur de métier – la prise en charge hospitalière, la chirurgie et les soins intensifs –, les prestations qu'elle offre à l'interne – cardiologie interventionnelle, radio-oncologie, maternité ou laboratoires pour n'en citer que quelques-unes – et enfin les prestations externes qu'elle réalise en collaboration avec d'autres acteurs de santé, les urgences avec le groupe Vidymed ou La Source à domicile par exemple. Notre ambition aujourd'hui est d'offrir un accompagnement global et sur mesure à nos patients, au sein de la Clinique mais aussi avant et après leur hospitalisation. On naît à La Source, on y est soigné et, si besoin, elle nous accompagne à domicile.

UN EXEMPLE ?

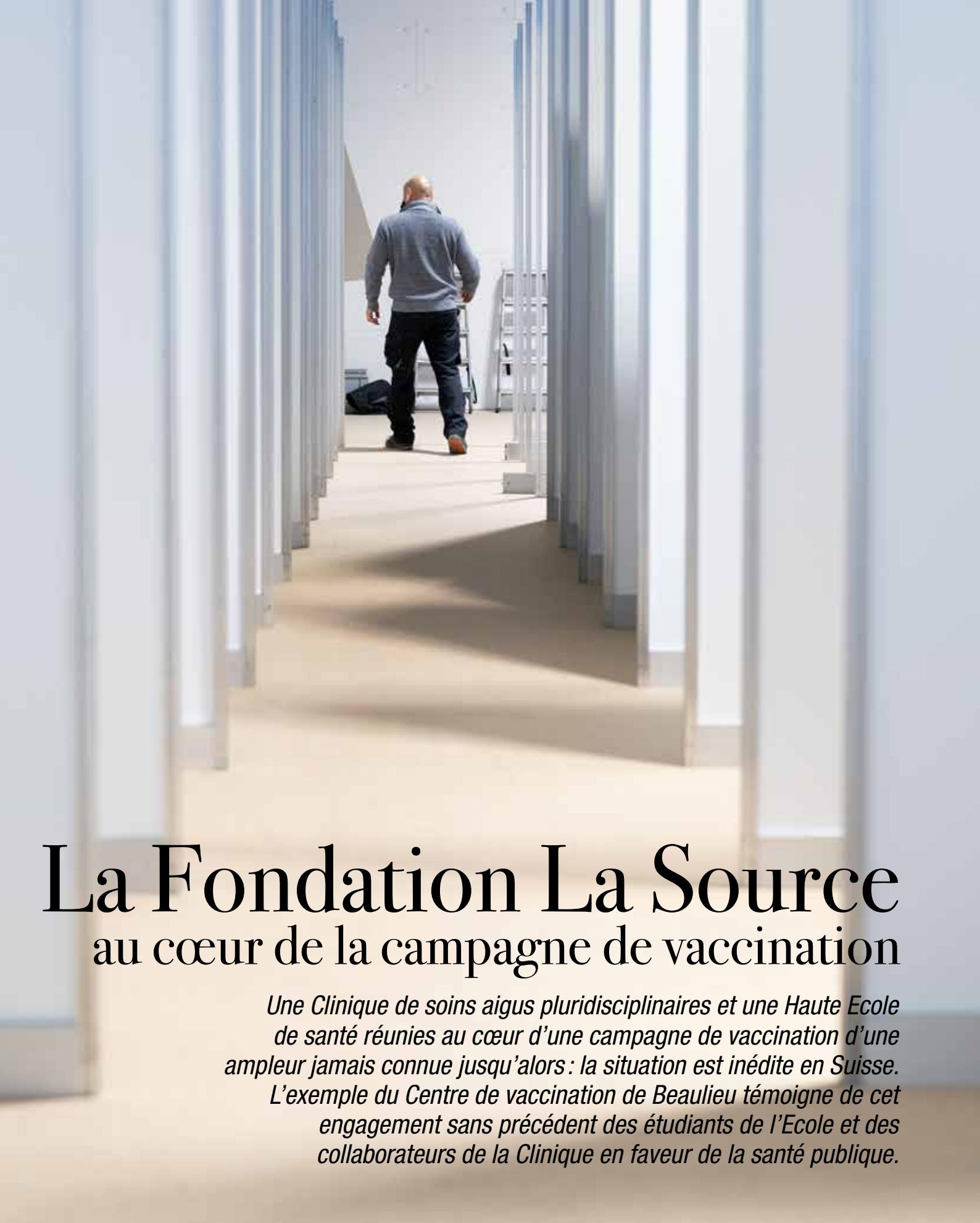
Nous avons formalisé plusieurs pôles d'expertise qui couvrent un large spectre de spécialités médicales, en oncologie par exemple avec notre Centre de la prostate ou celui du sein, en neurochirurgie et chirurgie robotique ou encore dans la prise en charge de l'obésité à travers notre Centre médico-chirurgical de l'obésité et l'ouverture, en novembre 2021, d'une extension de ce dernier à Crissier avec le *Centre Nutrition Sport et Santé*. Pour chacun de ces pôles, la logique est toujours la même. Nous réunissons sur un même site des médecins spécialistes accrédités de haut vol et des équipes soignantes de pointe, formées dans les domaines en question. C'est cette approche pluridisciplinaire et intégrée que nous défendons de longue date. Pour la pose d'une prothèse de hanche par exemple, cela signifie que le patient peut bénéficier d'une prise en charge complète, sur un site unique, aussi bien avant que pendant son hospitalisation ou même après si sa rééducation doit se poursuivre à domicile. L'objectif premier est donc de simplifier au maximum son parcours de soins en mobilisant autour de lui toutes les compétences dont il aura besoin, ici la radiologie, la chirurgie orthopédique, l'hospitalisation, la physiothérapie et les soins à domicile. C'est un réel bénéfice pour le patient mais aussi pour le système de santé puisque l'efficacité de ce modèle permet de réduire les coûts.

COMMENT CET ÉCOSYSTÈME S'EST-IL MIS EN PLACE ?

Nous déployons notre vision étape par étape, là où il y a des besoins et dans les domaines où nous sommes en capacité d'offrir la meilleure prise en charge à nos patients. En 2020, *La Source à domicile* a vu le jour et nous a permis d'étendre nos prestations à l'ensemble de la chaîne de soins : des urgences – grâce à notre partenariat avec le groupe Vidymed – jusqu'au domicile du patient, en passant par l'hospitalisation. 2021 nous a apporté la preuve que cette décision stratégique était la bonne. De 14 collaborateurs en début d'année, les effectifs ont plus que triplé pour répondre à la demande croissante de soins à domicile de qualité La Source. L'année dernière toujours, nous avons décidé de créer un nouveau pôle de compétences pour offrir un accompagnement intégré et multidisciplinaire aux patients atteints d'un cancer de la prostate. Il a pris la forme d'un *Centre de la prostate*, inauguré en février 2022.

LA SOURCE EST-ELLE TOUJOURS SEULE À LA MANŒUVRE ?

Non, une fois encore, tout dépend des besoins et des forces en présence. Dans certains cas de figure, nous misons sur la collaboration avec d'autres acteurs de la santé pour élargir ou renforcer notre offre. On peut citer ici l'exemple du *Centre nutrition sport et santé*. Installée au sein du pôle multidisciplinaire *Square Santé* à Crissier, cette nouvelle structure s'adresse aux patients souffrant d'obésité ou de surcharge pondérale mais aussi, à terme, aux athlètes d'élite en recherche de performance et plus globalement à toutes celles et ceux qui souhaitent expérimenter une nutrition plus saine. Nous y sommes associés à Arsanté, actif dans la médecine de premier recours et à la Clinique La Lignière, spécialisée dans la réadaptation cardio-vasculaire. A travers ce centre pluridisciplinaire et grâce à toutes les synergies qu'il favorise, nous pouvons offrir une large palette de prestations médicales à la population de l'ouest lausannois. Ce modèle va sans doute en inspirer d'autres dans les années qui viennent. 



La Fondation La Source au cœur de la campagne de vaccination

Une Clinique de soins aigus pluridisciplinaires et une Haute Ecole de santé réunies au cœur d'une campagne de vaccination d'une ampleur jamais connue jusqu'alors : la situation est inédite en Suisse. L'exemple du Centre de vaccination de Beaulieu témoigne de cet engagement sans précédent des étudiants de l'Ecole et des collaborateurs de la Clinique en faveur de la santé publique.



SUR TOUS LES FRONTS

Depuis le début de la pandémie de Covid-19, la Fondation La Source n'a pas ménagé ses efforts pour venir en aide à la population partout où cela était nécessaire. Prise en charge de patients Covid dans une unité spéciale de Soins intensifs et création d'une unité de soins Covid au 1^{er} étage de la Clinique, mise en place de centre de dépistage ou mobilitation sans précédent des étudiants de sa Haute Ecole lors des différentes vagues. Sans oublier l'implication de ses Laboratoires et les 115'000 tests de dépistage réalisés depuis le début de la crise (lire article page 12). La Fondation a été sur tous les fronts. En 2021, elle a apporté une nouvelle pierre à l'édifice et à la résolution de cette crise en s'engageant dans le Centre de vaccination de Beaulieu, le plus important du genre dans la région. C'est grâce à la réactivité et à l'engagement inconditionnel des directions de la Clinique et de l'Ecole que ce projet a pu voir le jour. Il a rassemblé la Fondation La Source, le CHUV et l'Etat de Vaud. Grâce à cette collaboration privé-public inédite dans l'histoire, plus de 330'000 vaccins ont pu être administrés en un temps record.

LA CLINIQUE GARANTE DU PROCESSUS DE VACCINATION

«La Clinique a assuré la responsabilité infirmière du Centre. Elle était garante du bon déroulement du processus de vaccination» explique Mireille Villalon, Infirmière-chef de la Clinique de La Source et Responsable infirmière du Centre de vaccination. «Cela signifiait que nous devions veiller à garantir le fonctionnement du processus de tri, vaccination et de surveillance des personnes vaccinées. La Clinique avait également la responsabilité d'effectuer une consultation infirmière dès l'entrée de l'usager pour les personnes qui présentaient des risques et 3 médecins du CHUV étaient présents en permanence en cas de problème». La gestion logistique et administrative du Centre a été assurée par l'Etat-major cantonal de conduite et avec l'aide de la protection civile.

Grâce à cette collaboration privé-public, plus de 330'000 vaccins ont pu être administrés en un temps record.

600 ÉTUDIANTS VOLONTAIRES

Mais impossible de relever un défi de cette ampleur sans compter sur l'engagement exemplaire des étudiants en soins infirmiers qui ont été mobilisés en nombre pour administrer les vaccins. «Le cœur du réacteur, soit la zone de vaccination, a été entièrement géré par nos étudiants, sous la supervision infirmière de la Clinique de la Source» souligne Jacques Chapuis, Directeur de la Haute Ecole. «56 étudiants ont dû être présents chaque jour pour tenir un rythme de 2'500 à 3'000 injections quotidiennes, avec de très grandes amplitudes horaires : de 8h à 22h 6 jours sur 7 et le dimanche de 8h à 16h30. Pour faire face à de tels besoins, nous nous sommes associés à la Haute Ecole de Santé Vaud (HESAV)». Au final, 316 étudiants de La Source et 284 de l'HESAV se sont portés volontaires pour participer à cette opération. Une formation commune a été mise en place pour leur permettre d'apprendre ou de réactualiser le geste vaccinal. Cours en ligne facultatif pour les étudiants en soins infirmiers disposant déjà de solides bases en la matière et cours d'une demi-journée obligatoire et en présentiel pour celles et ceux qui étaient issus des autres filières de la santé (sages-femmes, physiothérapeutes, etc). Au total, plus de 600 étudiants ont été formés à la vaccination.

Lorsque les cours ont repris en septembre, ces étudiants vaccineurs ont été remplacés par du personnel recruté par une agence d'intérim. Un nouveau défi pour Mireille Villalon et les cadres-infirmiers de la Clinique puisque, tout en assurant leur sécurité, il a fallu former ces nouvelles recrues à la vaccination en partant cette fois-ci de zéro.

*Cette crise nous a confrontés à nos choix de société.
Elle nous a permis de constater que le fait de diminuer le nombre d'infirmiers un peu partout fait courir un énorme risque au système de santé.*

TOUCHE HUMAINE

A peine diplômé de l'Institut et Haute Ecole de la Santé La Source, Maxime Naoux a été engagé pour assurer le rôle d'infirmier coordinateur du Centre de vaccination. C'est à lui qu'il incombaît de garantir la présence des étudiants vaccinateurs sur le site, avec le casse-tête des plannings à coordonner que cela suppose. Il s'est également chargé de superviser la formation des futurs vaccinateurs. Une double casquette qu'il a assumée sans trembler à seulement 27 ans. Il reste encore admiratif du travail fourni par ces étudiants. « Ils ont été formidables » se souvient-il enthousiaste. « Ils ont su apporter cette touche humaine si importante dans un processus de vaccination de grande échelle. J'ai admiré leur justesse et leur finesse dans la façon de poser les questions aux usagers. Et lorsqu'une situation dégénérerait, en cas de malaise par exemple, ils ont su diriger les usagers vers les boxes d'urgence du Centre pour une prise en charge par des infirmiers spécialisés ». Un professionnalisme à toute épreuve qu'il n'est pas le seul à saluer. Mireille Villalon souligne quant à elle le sérieux et la rigueur avec lesquels ces étudiants ont accompli cette mission. « Leur dynamisme et leur fraîcheur ont été des éléments-clés dans la qualité de la prise en charge que nous avons pu offrir à la population. J'ai été fière de travailler avec eux, de voir qu'après avoir tant souffert de cette pandémie, ils participaient aussi à sa résolution ».

TOUT SEUL ON NE FAIT RIEN

L'autre grand défi de ce Centre de vaccination, partagé aussi bien par Maxime Naoux que par Mireille Villalon, est celui de l'interdisciplinarité. « Un des principaux défis a été de trouver une cohésion entre les différentes équipes. La protection civile, le personnel infirmier et la direction des soins de la Clinique, une entreprise de placement temporaire ou encore la direction médicale du CHUV, chacune incarne un corps de métier différent avec ses codes, ses représentations du métier de l'autre et son fonctionnement.

Trouver le bon langage commun a demandé beaucoup d'efforts de part et d'autre » détaille Maxime Naoux. « Une interdisciplinarité source d'un véritable enrichissement personnel et professionnel » pour Mireille Villalon qui a noué des relations d'amitié professionnelle avec plusieurs acteurs présents au sein du Centre. « Le métier de soignant est un métier de collaborations. Tout seul on ne fait rien ! ».

DEUX ÉTUDIANTS TÉMOIGNENT

Marie Willemain et Nicolas Troesch se sont tous les deux portés volontaires pour participer à cette campagne de vaccination. Alors étudiants en soins infirmiers à la Haute Ecole La Source, ils en sont sortis diplômés en septembre dernier. « Je retire une grande fierté de cette expérience. » raconte Marie Willemain. « Elle m'a fait prendre conscience de l'importance de mon métier pour la population. J'ai eu l'impression de participer à quelque chose de plus grand que moi, à une œuvre collective qui me dépassait, comme les infirmiers sur le front en temps de guerre ». Nicolas Troesch évoque lui ce lieu particulier qu'est le box de vaccination. « C'était un véritable lieu de soin. L'enjeu était de créer une relation de confiance avec l'usager en très peu de temps. Dans un service hospitalier, nous avons plus de temps pour créer et développer cette relation avec les patients. Les usagers du Centre de vaccination nous ont montré une grande reconnaissance. Ils ont apprécié le fait que nous soyons à leur écoute, que nous ne réduisions pas ce moment à un simple geste technique froid ». « J'ai été mobilisé en mars 2020 lors de la première vague. Je suis allé prêter main forte dans un centre de dépistage à Epalinges. En participant à cette campagne de vaccination, j'ai l'impression d'avoir bouclé la boucle » conclut le jeune infirmier qui vient de trouver son premier poste en face de son ancienne Ecole, aux Urgences du Centre médical de La Source (groupe VidyMed).

QUEL MODÈLE DE SANTÉ POUR DEMAIN ?

« Ce Centre de vaccination de Beaulieu a été un moment d'une intensité folle, un moment riche en enseignements » analyse Jacques Chapuis. « Le fait de devoir faire appel à des étudiants pour fournir un effort vaccinal de cette envergure pose question et doit nous amener à une réflexion profonde sur notre modèle de santé. De quelle réserve d'infirmiers et de soignants devons-nous disposer pour faire face à des situations de crise ? Celle que nous avons traversée avec le Covid nous a clairement montré que nous n'étions pas prêts. Les ressources humaines qualifiées dont nous avions besoin ont manqué lors des différents pics que nous avons eus à affronter depuis mars 2020. Cette crise nous a confrontés à nos choix de société. Elle nous a permis de constater que le fait de diminuer le nombre d'infirmiers un peu partout fait courir un énorme risque au système de santé ». 



LES CHIFFRES

335'264

vaccins administrés au sein du Centre de vaccination de Beaulieu entre avril 2021 et février 2022



230'000

vaccins administrés par les étudiants de la Haute Ecole La Source et de l'HESAV



600
étudiants mobilisé



37'000

heures effectuées
par ces étudiants pour mener à bien
cette campagne de vaccination

Les Laboratoires sur le front de la crise sanitaire

Le dépistage a été l'une des pièces maîtresses de la lutte contre la pandémie. Malgré leur rôle crucial au sein du dispositif sanitaire mis en place par les autorités fédérales et cantonales, les Laboratoires de La Source sont jusqu'ici restés dans l'ombre. Le Dr Vincent Pryfer, Chef des Laboratoires et son adjoint David Vuagniaux, expert en analyses biomédicales, reviennent sur les grands défis que leurs équipes ont eus à relever depuis le déclenchement de la crise en mars 2020.

FACE À LA PREMIÈRE VAGUE

Mars 2020, le système de santé suisse se met en ordre de bataille pour lutter contre la pandémie de Covid-19 qui déferle sur l'Europe. La Fondation La Source intègre le dispositif sanitaire de crise mis en place par les autorités cantonales. La Clinique accueille des patients Covid dans une unité de soins intensifs dédiée et s'engage sur le front diagnostic en ouvrant en collaboration avec le groupe VidyMed un centre de dépistage sur son site, à côté des urgences du Centre médical de La Source. De sa propre initiative, elle décide également de mobiliser ses laboratoires pour réaliser les tests de dépistage qui doivent permettre de freiner la propagation du virus. « Nous sommes partis de zéro » se souvient le Dr Pryfer. « Nous n'avions à ce moment-là, ni les équipements techniques, ni les réactifs, ni le personnel formé pour faire face à un virus qu'on ne connaissait pas. En un mois à peine, nous avons réalisé ce qui en aurait pris trois en temps normal. Nous avons fait l'acquisition d'un appareil d'analyses et mis en place de nouveaux processus de travail ». Grâce à cette mobilisation sans précédent, les Laboratoires de La Source ont ainsi été capables de réaliser entre 150 à 200 analyses PCR par jour entre les mois de mars et d'août 2020.

Nous n'avions à ce moment-là, ni les équipements techniques, ni les réactifs, ni le personnel formé pour faire face à un virus qu'on ne connaissait pas.

LA DEMANDE EXPLOSE

« Dans une pandémie de cette ampleur, nous sommes tributaires de l'histoire naturelle du virus, avec ses multiples mutations, et des exigences administratives que nous imposent les autorités sanitaires. Cela nous a demandé une grande agilité et de formidables capacités d'adaptation de la part de nos équipes. » poursuit le Dr Pryfer. A l'image de l'automne 2020 où la deuxième vague a submergé le monde alors que l'activité économique reprenait des couleurs. Les tests sont alors exigés pour voyager ou se rendre au restaurant et la demande explose : les Laboratoires reçoivent jusqu'à 600 demandes quotidiennes. Pour y faire face, ils s'équipent de deux nouveaux appareils d'analyses permettant d'augmenter significativement la cadence. « Entre septembre 2020 et juin 2021, nous avons réalisé 350 analyses par jour. Les demandes que nous ne pouvions pas prendre en charge étaient envoyées au CHUV et à un autre laboratoire privé. Nos effectifs ont dû être renforcés et nous avons créé une équipe entièrement dédiée au Covid composée de laborantins et de personnel administratif assurant une prise en charge 7/7 ». Derrière cela, il a fallu aussi gérer tous les processus pré-analytiques et informatiques afin de garantir une bonne circulation des informations et in fine une sécurité maximale des résultats transmis aux patients. « Pour le grand public, il est difficile d'imaginer



ce qu'a impliqué l'instauration du QR code mis en place par les autorités fédérales pour lutter contre les falsifications de résultats» illustre David Vuagniaux. «Nous avons dû, là encore, nous adapter en l'espace de quelques jours à cette nouvelle exigence qui nous imposait de revoir tous les process mis en place quelques semaines auparavant».

DES LABORATOIRES TRANSFORMÉS EN AGENCE DE VOYAGE

La donne change à nouveau – et de façon radicale – en septembre 2021. Il incombe désormais aux Laboratoires de rendre les résultats d'analyse directement au patient, un rôle jusque-là occupé par les médecins. «Le test PCR est devenu un bien de consommation courant et nous nous sommes transformés en agence de voyage» se rappelle le Dr Pryer. «Nous recevions alors jusqu'à 250 appels par jour» renchérit David Vuagniaux. «Nos techniciens en analyses biomédicales se sont improvisés standardistes pour répondre, week-end compris, à ces demandes urgentes de résultats et ont dû faire face à l'impatience de certains interlocuteurs». Cette situation inédite a amené les Laboratoires et le service IT de la Clinique à développer de nouvelles solutions informatiques pour transmettre les résultats directement aux patients par sms.

Nos techniciens en analyses biomédicales se sont improvisés standardistes pour répondre, week-end compris, à ces demandes urgentes de résultats.

LE CHALLENGE RH

Pour fonctionner de manière efficiente, les Laboratoires doivent pouvoir compter sur des collaborateurs qualifiés. Or ceux-ci se sont faits de plus en plus rares sur le marché au fur et à mesure que l'épidémie progressait. Un énorme challenge pour le Dr Pryer. «Au défi imposé par le fait de devoir s'adapter en permanence aux nouvelles recommandations sanitaires, s'est ajouté celui des ressources humaines. Le marché de l'emploi dans le domaine de l'analyse médicale s'est considérablement tendu ces deux dernières années. Nous avons dû déployer une énergie considérable pour trouver les profils – notamment les techniciens en analyses biomédicales – dont nous avions besoin pour faire face à cette demande exponentielle».

UNE PLASTICITÉ EXCEPTIONNELLE

Aux 87'000 tests réalisés par les Laboratoires en 2021, il faut ajouter 100'000 dossiers de routine effectués pour les différents services de la Clinique ou les médecins et partenaires extérieurs. Des chiffres impressionnants qui viennent témoigner de l'ampleur de la tâche accomplie. «Nous nous sommes découverts une plasticité que nous ne pouvions

même pas soupçonner. Nos laborantins ont réalisé jusqu'à 480 analyses par jour au plus fort de la crise. C'est dix fois plus que ce qu'ils faisaient au tout début de la pandémie. Il faut souligner l'effort phénoménal fourni par toute l'équipe des Laboratoires et leurs capacités d'adaptation exceptionnelles. C'est grâce à leur implication et à leur sens des responsabilités que nous avons pu apporter notre pierre à l'édifice.» conclut le Dr Pryer. ■■



YASMINE BESSON



NICOLAS BRIOU

Une Clinique aux petits soins pour ses collaborateurs

Pour la deuxième année consécutive, Notre Clinique s'est hissée sur la plus haute marche du podium dans le classement des meilleurs employeurs romands, catégorie cliniques et hôpitaux, établi par le magazine économique Bilan. L'occasion, au-delà de ces honneurs, de comprendre comment se manifeste concrètement cette attention portée au bien-être des collaborateurs.

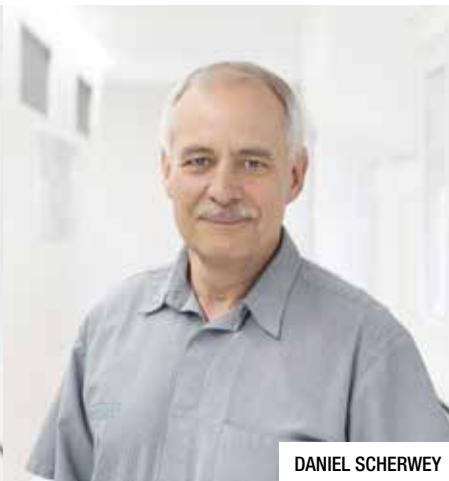
L'ESPRIT SOURCE, COLONNE VERTÉBRALE DE LA CLINIQUE

« Il ne faut pas bouder notre plaisir. Cette distinction du magazine *Bilan* est une reconnaissance de tous les efforts que la Direction, soutenue par la Fondation, a entrepris pour améliorer le bien-être de ses collaborateurs. Nous restons convaincus que pour bien traiter nos patients, nous devons commencer par bien traiter nos collaborateurs. Cet « Esprit Source » auquel nous attachons une si grande importance est la colonne vertébrale de la Clinique », réagit Dimitri Djordjievic. « Il faut toujours rappeler que c'est parce que nous appartenons à une Fondation à but non lucratif que nous pouvons faire certains choix. Avec des actionnaires qui demandent un retour sur investissement, les choses seraient sans doute très différentes. Cette situation privilégiée fait que, malgré un environnement politico-économique difficile, notamment dû la pandémie, nous sommes en mesure de renforcer nos effectifs, et d'offrir des augmentations salariales à nos collaborateurs » poursuit le Directeur général de la Clinique.

NE PAS RELÂCHER L'EFFORT

Si elle se félicite également de ces résultats, Daphné Kaeser Meleder, Directrice des ressources humaines, ne veut pas tomber dans le piège de l'autosatisfaction qui inviterait la Clinique à camper sur ses acquis. « Ce Prix est important à mes yeux, d'autant plus parce qu'il provient d'un regard extérieur et indépendant de la Clinique. Mais il ne s'agit que d'un

jalon posé à un moment donné qui doit nous encourager à nous améliorer encore pour offrir le meilleur cadre de travail possible à nos collaborateurs. Nous avons mis en place différentes actions au niveau de la formation continue pour donner des perspectives de développement à nos collaborateurs. Nous cherchons aussi à toujours mieux les intégrer dans les projets et les réflexions et enfin, nous déployons beaucoup d'énergie pour créer ou renforcer le sentiment d'appartenance à la Clinique ». Des mesures auxquelles on peut ajouter toutes celles déjà mises en œuvre pour favoriser un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle : introduction du congé paternité de dix jours ouvrables, prolongement du congé maternité de quatorze à seize semaines ou encore collaboration avec la Crèche du Centenaire. Située à quelques encablures de la Clinique, elle permet aux enfants des collaborateurs et des médecins accrédités de bénéficier d'un accès privilégié à une structure d'accueil qui s'adapte à leurs horaires parfois irréguliers.



DANIEL SCHERWEY



MARCIA JAQUIER

La parole aux principaux concernés

Ce sont eux qui sont les mieux placés pour évoquer, à leur échelle, les actions entreprises par la Clinique pour améliorer leur quotidien. Quatre collaborateurs issus de différents services nous livrent leur témoignage.

NICOLAS BRIOT, SPÉCIALISTE EN RESSOURCES HUMAINES

«J'ai été marqué par la façon dont j'ai été accueilli au sein de la Clinique. Tous les nouveaux collaborateurs sont invités à participer à une journée d'accueil qui a lieu une fois par mois. La matinée est consacrée à une présentation de la Clinique. Le Directeur général, ainsi que les autres Directeurs sont présents pour expliquer leur rôle et le fonctionnement de leurs services. Il est plutôt rare de pouvoir rencontrer la Direction dès son premier jour de travail. Ça crée un sentiment de proximité qui est très positif. L'après-midi, nous sommes passés dans tous les services pour rencontrer nos nouveaux collègues. Ça m'a permis d'avoir une vision d'ensemble de tout ce que fait la Clinique. Et le fait d'être en groupe avec toutes celles et ceux qui commencent permet de créer des liens rapidement. Je me suis senti intégré immédiatement. J'ai eu l'impression de déjà faire partie de l'équipe dès le premier jour.»

DANIEL SCHERWEY, COLLABORATEUR DU SERVICE TECHNIQUE

«Pour nos patients, être accueillis par du personnel chaleureux est la première des thérapies. C'est cela qui m'a motivé à rejoindre la CoSaCol il y a sept ans. Il s'agit d'une commission permanente dédiée à la satisfaction des collaborateurs qui a vu le jour en 2005. Elle se réunit quatre fois par année et ses dix membres, tous volontaires, viennent des différents secteurs d'activités de la Clinique. L'objectif de cette plateforme d'échange est de donner la parole aux collaborateurs. Ils peuvent nous faire part de leurs suggestions par email ou via une boîte aux lettres installée dans la Clinique. Nous nous faisons un point d'honneur de répondre à toutes les demandes. Une fois analysées, nous décidons des mesures à entreprendre pour y répondre. Nos recommandations remontent au Comité de pilotage de la Direction pour être avalisées ou non.»

Parmi les mesures que nous avons mises en œuvre ces dernières années et qui m'ont marqué, je retiens la collaboration avec la Crèche du Centenaire qui a permis d'apporter une solution de garde d'enfants sur mesure à nos collègues parents ; la création d'un lieu de repos et d'un espace d'allaitement dans un appartement situé non loin de la Clinique ; ou encore des cours de préparation à la retraite offerts aux collaborateurs. Je suis toujours surpris de voir à quel point les soignants ne pensent pas qu'à leur confort personnel. Beaucoup se soucient d'abord du bien-être des patients ou de celui de la planète.»

YASMINE BESSON, INFIRMIÈRE HPCI (HYGIÈNE PRÉVENTION ET CONTRÔLE DE L'INFECTION)

«J'ai reçu une prime Covid de la part de la Clinique. C'est une marque de reconnaissance que j'ai vraiment appréciée. Elle montre que l'institution reconnaît les efforts accomplis par ses collaborateurs dans cette période difficile de lutte contre la pandémie. Nous avons travaillé d'arrache-pied et fait un nombre considérable d'heures supplémentaires pour nous adapter à une situation qui changeait en permanence. Nous lisions le soir les recommandations à mettre en place le lendemain. La Direction a conscience du travail que nous avons fourni. Mais cette prime n'est qu'une reconnaissance finale. Le plus important à mes yeux est le fait que, durant ces deux dernières années, je me suis toujours sentie soutenue dans mes décisions et croyez-moi ce n'est pas rien lorsqu'on parle d'hygiène, de prévention et de contrôle de l'infection dans une situation de pandémie comme celle que nous avons traversée.»

MARCIA JAQUIER, ASSISTANTE HÔTELIERE AU SEIN DU SERVICE DIÉTÉTIQUE

«Je travaille à La Source depuis neuf ans et pour rien au monde je ne manquerais les activités qui sont organisées par la Direction tout au long de l'année. C'est là que se construit cet «Esprit Source», cette bienveillance qu'on ressent au quotidien en travaillant ici. Plusieurs sorties sont organisées chaque année : raquettes en hiver, balade automnale dans les environs de Lausanne, rallye de la Fondation en juin ou ma préférée, les activités nautiques en été. J'ai l'impression de voir la Clinique entière en vacances, c'est vraiment génial. Chaque année, un service différent organise le Rallye de La Source avec un programme d'animations tenu secret jusqu'à la dernière minute. Et il ne faut pas oublier le Noël des collaborateurs : l'endroit choisi, le repas et le thème sont toujours une magnifique surprise en fin d'année. Toutes ces sorties nous donnent l'occasion de passer un bon moment ensemble hors du stress quotidien, de rencontrer et d'apprendre à connaître nos collègues et nos chefs d'une autre façon.»

La Clinique en chiffres*

*au 31.12.2021

Les principales spécialités exercées à la Clinique de La Source sont:

- Anesthésiologie 24h/24
- Cardiologie interventionnelle
- Chirurgie robotique (Centre La Source – CHUV)
- Chirurgie orthopédique et traumatologie
- Chirurgie plastique, reconstructive et esthétique
- Chirurgie viscérale et thoracique
- Gastro-entérologie
- Gynécologie & obstétrique (Maternité)
- Médecine intensive
- Médecine interne et générale
- Médecine nucléaire
- Neurochirurgie
- Neurologie
- Oncologie médicale et chirurgicale
- Pneumologie
- Radiologie diagnostique et interventionnelle
- Radio-oncologie/radiothérapie
- Rhumatologie interventionnelle
- Urologie

Nos centres et prestations ambulatoires

- Institut de physiothérapie
- Institut de radiologie
- Laboratoire d'analyses
- Centre ambulatoire pluridisciplinaire
- Centre médical de La Source – Urgences
- Centre d'imagerie du sein
- Centre de la prostate
- Centre médico-chirurgical de l'obésité
- Centre de radio-oncologie



14 Salles d'intervention

- 1 Salle d'opération ambulatoire polyvalente**
- 1 Salle de cathétérisme cardiaque**
- 1 Salle d'endoscopie**
- 2 Salles d'accouchement**
- 2 Salles de radiologie interventionnelle**
- 7 Salles d'opération pluridisciplinaires**



129 Mio

de chiffre d'affaires



150 lits

52
en semi-privé
(2 lits)

25
en semi-hospitalisation
(Centre ambulatoire pluridisciplinaire)

6
en Soins intensifs

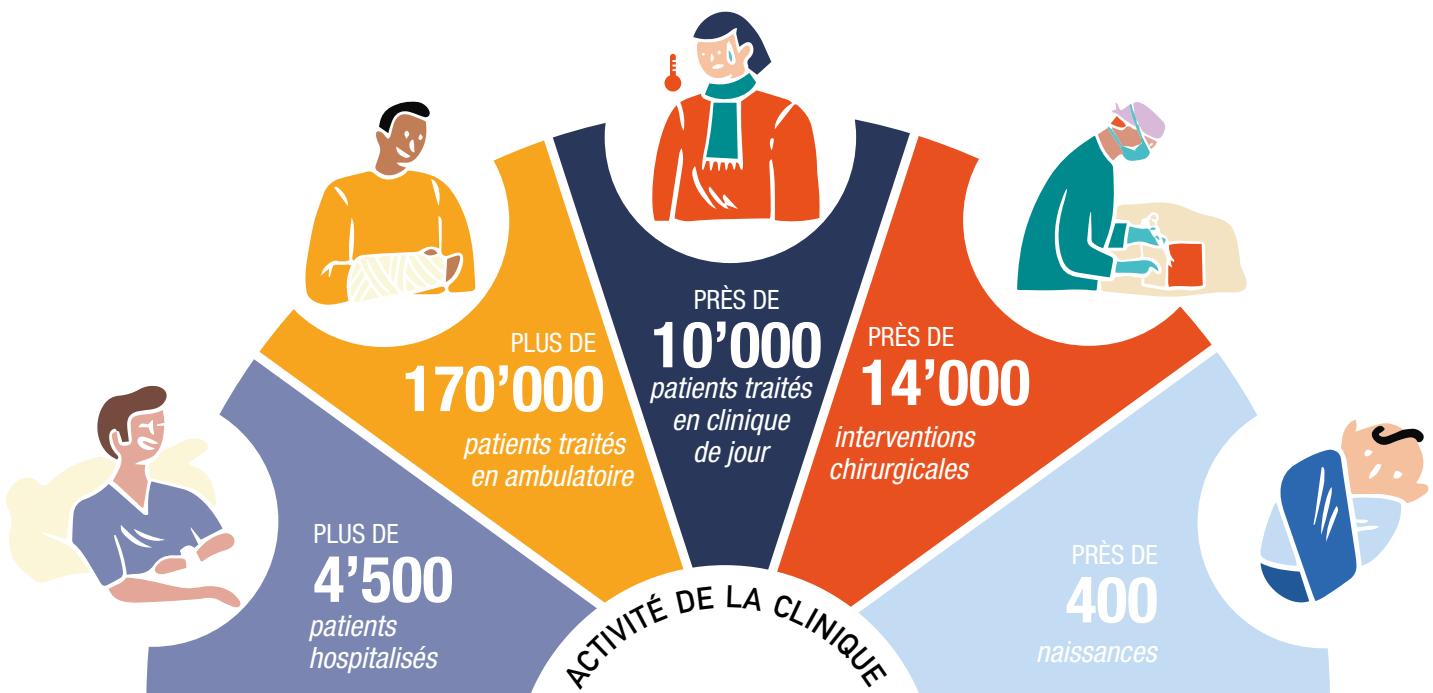
10
en classe générale
(AOS - Assurance Obligatoire des Soins)

57
en privé
(1 lit)



576
médecins accrédités
independants
dont 54 cabinets
médicaux adjacents

640
collaborateurs
(correspondant
à 526 EPT)



Des patients toujours aussi satisfaits

Le patient est au cœur des préoccupations de la Clinique. Son degré de satisfaction revêt une importance cruciale et fait l'objet d'un suivi attentif réalisé au moyen de différentes enquêtes internes ou externes menées chaque année. Tour d'horizon des principaux résultats de l'enquête réalisée en 2021 par l'institut de sondage indépendant MECON.



L'enquête MECON *measure & consult GmbH* est réalisée auprès des patients de La Source depuis 17 ans. Elle évalue leur degré de satisfaction à travers un questionnaire envoyé tous les mois à 100 patients rentrés à domicile. Afin de garantir la neutralité de l'analyse, les résultats sont traités par MECON avant d'être envoyés tous les trimestres sous forme de synthèse au Service qualité de la Clinique. MECON collabore avec plus de 200 hôpitaux et cliniques suisses et réalise chaque année un «benchmark» en comparant les résultats de La Source avec ceux de cinq autres cliniques membres des Swiss Leading Hospitals (SLH) dont les activités et le nombre de patients pris en charge sont similaires.

Cinq secteurs sont évalués : les médecins, les soins, l'organisation, l'hôtellerie et les infrastructures. En 2021, sur les 1'200 questionnaires envoyés, 668 ont été retournés, soit un taux de retour de 52.2%.

LA SOURCE EN POLE POSITION DANS LE SECTEUR DES SOINS

On commencera par noter le très haut niveau de satisfaction générale exprimé par les patients de la Clinique. 92% se disent «satisfait ou très satisfait» de l'accueil et des soins reçus. «Une tendance qui se confirme sur les trois dernières années et qui montre que malgré la pandémie qui a durablement impacté toutes les institutions de soins, nos patients se sentent toujours aussi bien chez nous» se félicite Doris Manz, Responsable qualité de la Clinique. Dans la comparaison avec les trois autres cliniques membres de SLH, La

Source figure en pole position dans le secteur des soins (basé sur les critères de compétences, information et humanité) et dans celui de l'organisation (critères d'information, de coordination des parcours patient et d'administration).

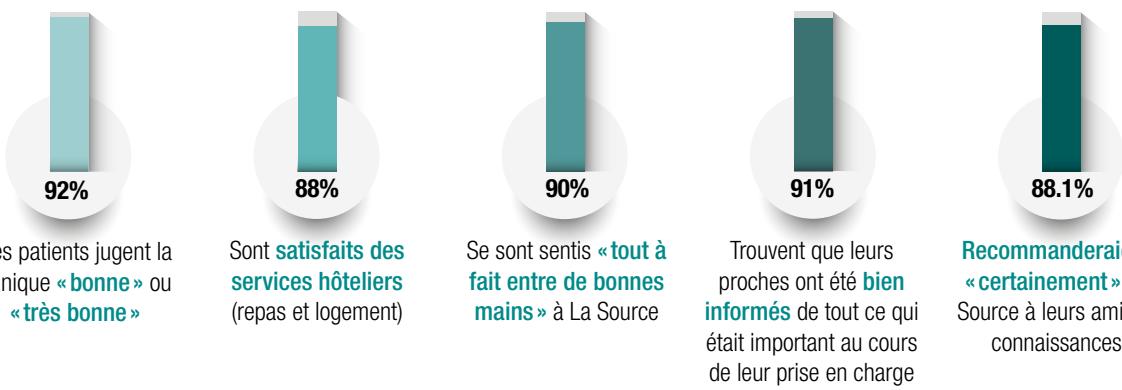
TRÈS BELLE PROGRESSION DES SERVICES HÔTELIERS

Autre résultat marquant de ce millésime MECON 2021 : le benchmark avec les trois cliniques SLH place à nouveau La Source sur la plus haute marche du podium pour la qualité des repas (variété des menus, qualité de la nourriture et présentation des mets). Et de façon plus générale, 88% des patients expriment un très haut niveau de satisfaction en ce qui concerne les services hôteliers (repas ou logement confondus). «C'est une très belle progression et une belle récompense aussi» souligne Doris Manz, «ce chiffre fait écho aux différentes actions entreprises par la Direction des services hôteliers pour améliorer ses prestations. Beaucoup d'efforts ont été entrepris dans la formation des équipes, notamment pour favoriser la remontée d'informations récoltées auprès des patients et faire en sorte de répondre rapidement à leurs demandes. Il n'est pas rare aujourd'hui que notre Chef Eric Godot quitte ses cuisines pour monter dans les étages et discuter avec les patients de leurs souhaits culinaires».

EN SÉCURITÉ MALGRÉ LA PANDÉMIE

90 % des patients disent s'être sentis «à tout moment entre de bonnes mains» au sein de la Clinique. Un chiffre particulièrement élevé qu'il faut replacer dans le contexte singulier de cette année 2021. «On voit que malgré toutes les inquiétudes que le Covid-19 pouvait faire peser sur l'hygiène et le respect des mesures sanitaires en milieu hospitalier, nos patients se sont sentis en sécurité. Un résultat à mettre au crédit de nos infirmières HPCI (hygiène prévention et contrôle de l'infection) qui n'ont pas compté leurs heures pour mettre en place les protocoles de protection et les adapter aux recommandations des autorités sanitaires qui changeaient en permanence» observe Doris Manz. 

On terminera enfin ce tour d'horizon en mentionnant ces derniers chiffres :





2021, bis repetita



Jacques Chapuis
Directeur

médico-sociaux du canton de Vaud. S'ajoute à cette mise à disposition, l'exploitation du Centre de vaccination de Beaulieu, une imposante structure qui n'aurait pas pu assurer 20-30'000 vaccins anti-covid par semaine sans le magnifique engagement des étudiants de La Source, renforcé par leurs collègues de HESAV; un chapitre de ce rapport relate cette expérience inédite.

Une année palpitante évidemment mais aussi une somme de stress assez peu commune pour l'ensemble des communautés de l'Ecole. Chacun a donné de sa personne en s'adaptant à toutes les contraintes, règles et directives qui fleurissaient au gré de l'évolution de la pandémie. Personne n'a été épargné par la fatigue et l'inquiétude devant un virus en constante mutation et dont la virulence et le taux de réPLICATION ne faiblissaient pas face à une population suisse pour un tiers réfractaire à la vaccination.

La Source a été amenée à limiter l'accès à ses locaux, à mettre en place des tests poolés (de groupe); nous avons dû à investir à la fois dans les systèmes digitaux, nécessaires à l'enseignement en ligne, mais également dans les mesures de contrôle du respect des droit d'accès, limités aux porteurs d'un certificat en bonne et due forme.

Un tel climat ne pouvait que peser sur le moral des plus fragiles et la dynamique de la vie estudiantine s'en est clairement ressentie. En tant qu'autorité amenée à traiter des réclamations, le directeur s'est retrouvé face à des étudiants présentant des difficultés dont

Si 2020 nous plongeait brutalement dans une pandémie, nécessitant un haut niveau d'adaptation tant de la part de notre personnel que de nos étudiants, 2021 a joué les prolongations infligeant 12 mois particulièrement difficiles et stressants pour toutes et tous. Dans le champ des soins infirmiers, l'une des constantes observée aura été celle de l'engagement et de la solidarité de la part des professionnels et de celle de la relève, encore en formation.

Cet engagement solidaire s'est à nouveau concrétisé lors de plusieurs périodes de renfort assuré par les étudiants de La Source et ce, en faveur des institutions sanitaires vaudoises, principalement auprès des établissement

la cause était le plus souvent à trouver dans le contexte singulier que nous avons traversé.

Mais, 2021 aura parallèlement marqué l'histoire par un succès phénoménal, celui de l'initiative «Oui à des soins infirmiers forts», acceptée par le peuple à une majorité exceptionnelle de 61%. Un succès qui, en partie, peut être expliqué par la prise de conscience de toutes et tous, durant la pandémie, du rôle essentiel que les infirmières et les infirmiers jouent dans le système de santé. Le peuple a compris que, sans ce corps professionnel, ou des effectifs suffisants, c'est l'entier du système qui s'enraie, avec ses légions de personnes ne pouvant pas être adéquatement soignées.

Cette exposition médiatique peut également partiellement expliquer le fort intérêt pour la formation en soins infirmiers qui s'est traduit, en septembre 2021, par une rentrée record de 1'011 étudiants prégradués et de plus de 500 professionnels engagés dans un cursus post-diplôme. En octobre, le nombre de diplômés atteignait également un niveau inégalé (191).

Parvenu au terme de cette année, un sentiment de fierté nous envahit si l'on pense aux efforts constants, à l'implication, à la capacité d'adaptation et de résilience qu'ont démontré nos collaboratrices et nos collaborateurs ainsi que le corps estudiantin in corpore.

Fier de vous, fier de La Source, fier de cette profession essentielle! C'est pour cette raison que le traditionnel «focus» du rapport annuel est consacré cette année à l'expertise infirmière, ce condensé de compétences subtiles qui représente ce que certains auteurs nomment «le dernier rempart de sécurité pour le patient».



L'expertise
multidimensionnelle des infirmières

Les compétences pointues que les soignants acquièrent en HES répondent aux besoins croissants des patients et de leur entourage, ainsi qu'à ceux du système de santé dans son ensemble. Elles leur permettent de relever les défis quotidiens qui découlent du vieillissement de la population, de l'augmentation des maladies chroniques, des ressources limitées ou encore des séjours hospitaliers raccourcis.

Une dame de 86 ans arrive à l'hôpital au terme d'une journée caniculaire. Elle se plaint de nausées et de maux de tête. Le médecin de garde conclut rapidement à une déshydratation et prescrit une perfusion. Il est 19h30, l'infirmier du service doit encore terminer sa tournée et assurer les transmissions à l'équipe de nuit avant son départ; ni lui, ni la veilleuse par la suite, ne prennent le temps de procéder à une évaluation clinique. Ils ne récoltent pas les éléments nécessaires à une anamnèse, même minimale. Seule la prescription médicale guidera la prise en charge et aucune barrière de lit ne sera installée. Durant la nuit, en tentant de descendre de son lit pour partir de l'hôpital, la patiente tombe et se brise le col du fémur. Elle expliquera plus tard qu'elle vit seule et que son chat, diabétique, avait besoin d'insuline.

Parmi de nombreuses autres, cette situation permet d'illustrer ce qui peut arriver lorsque le personnel infirmier ne peut pas déployer toute son expertise, que ce soit en raison d'une surcharge de travail, d'une organisation inadéquate ou encore d'un niveau de formation insuffisant. L'évaluation clinique infirmière comprend une anamnèse. Elle consiste à évaluer les données physiologiques de la personne, tout en considérant les paramètres de son environnement social et son état psychologique. Dans le cas susmentionné, l'infirmier ne serait pas passé à côté de l'information liée au chat diabétique. Il aurait pu organiser la prise en charge de l'animal en contactant des proches ou des voisins et rassurer la patiente. Victime d'un accident parfaitement évitable, cette patiente passera plus de six semaines entre l'hôpital et un séjour de réadaptation.

RÉDUIRE LE TAUX DES ERREURS MÉDICALES ET LEUR COÛT

Selon l'OMS, un patient sur dix serait victime d'incidents critiques iatrogènes, des erreurs évitables ayant de lourdes conséquences (décès post-opératoires, allongement du séjour, ré-hospitalisations, erreurs médicamenteuses, douleurs, infections, etc...). Les coûts associés aux accidents et aux événements indésirables sont estimés à 10 % des dépenses de santé d'un pays - en Suisse, cela équivaut à plus de 82 milliards de francs par an. Cette situation est-elle acceptable ?

«Elle l'est d'autant moins que depuis une vingtaine d'années, une pléthore d'études sérieuses menées dans de nombreux pays, y compris la Suisse, démontre comment réduire ce pourcentage d'erreurs et ses coûts faramineux», souligne Jacques Chapuis, Directeur de l'Institut et Haute Ecole la Santé La Source. La clé de la sécurité des patients réside dans le niveau de formation et d'expertise infirmière au sein des équipes de soin, ainsi que dans le nombre de clients à charge par soignant. Plusieurs recherches récentes, également menées en Suisse, indiquent que les bénéfices d'une formation poussée sont également économiques: «Selon celles-ci, le salaire des infirmières de niveau universitaire serait d'emblée compensé à hauteur de 75% par la simple réduction des coûts médicaux et hospitaliers directs dus aux erreurs, aux complications, aux accidents et à la surmortalité» relève Jacques Chapuis.

COMPLEXIFICATION CROISSANTE DES SOINS

L'expertise infirmière produit donc une immense plus-value pour les patients, leurs proches et la communauté dans son ensemble. Elle constitue de plus un bon investissement pour réduire les coûts de santé globaux. Mais en quoi consiste cette expertise exactement? En raison de sa multidimensionnalité, sa définition ne tient pas en une phrase. Une infirmière sauve des vie, défend le patient et effectue d'innombrables gestes de soin, techniques et relationnels. Avec les médecins, les infirmières représentent les deux professions sur lesquelles repose le système de santé. Mais ces élé-

ments ne suffisent pas à saisir leur rôle, qui s'articule autour de plusieurs pôles comme l'évaluation clinique, la planification des soins, la communication avec les patients, la prévention ou encore la coordination interprofessionnelle. Il est devenu d'autant plus complexe avec les transformations socio-sanitaires intervenues depuis quelques dizaines d'années : vieillissement de la population, augmentation des populations migrantes et de la précarité, croissance des maladies chroniques et des comorbidités, raccourcissement des séjours hospitaliers, pénurie du personnel soignant, intégration des technologies de l'information et des innovations médicales ou encore contraintes financières.

« De manière générale, on assiste à une complexification croissante des soins, explique Véronique de Goumoëns, professeure HES associée, responsable du Laboratoire d'Enseignement et de Recherche " Santé de l'enfant et de la famille " et directrice du Bureau d'Echange des Savoirs pour des pratiques exemplaires de soins (BEST). Les situations de soin " simples " dans lesquels un patient arrive avec une pathologie précise et où seuls quelques gestes de soins techniques suffisent avant qu'il ne retourne chez lui se font de plus en plus rares. Notre société fonctionne à flux tendus, la majorité des membres d'un foyer a de nombreuses responsabilités professionnelles et familiales. Dans la plupart des situations, personne n'a réellement le temps de s'occuper d'un proche au retour de l'hôpital. Le rôle infirmier consiste à prendre en compte les facteurs liés à l'environnement du patient, à coconstruire son traitement avec lui. Sans quoi il pourrait par exemple être trop stressé pour qu'il fonctionne ou l'arrêter prématurément. Ou pire, fuir de l'hôpital comme dans l'exemple de la dame âgée et de son animal domestique. »

DÉVELOPPEMENT D'UN LEADERSHIP CLINIQUE

L'évolution de la prise en charge des patients dans certains domaines fait qu'ils sont soignés par une équipe de plusieurs professionnels qui travaillent en réseau. Pour une personne souffrant d'un AVC par exemple, interviendront notamment des cardiologues, des neurologues, des physiothérapeutes, des ergothérapeutes etc. « L'infirmière se doit alors de coordonner ce réseau, de travailler de manière interprofessionnelle et de faire le suivi du projet de soin dans sa globalité », précise la Professeure. De tous les professionnels qui interviennent auprès d'un patient victime d'AVC, l'infirmière est celle qui passera le plus de temps avec lui. Son rôle sera donc d'adapter les traitements et leurs objectifs à cet individu particulier et de prendre en compte ses souhaits. « C'est essentiel pour la réussite d'un traitement, poursuit Véronique de Goumoëns. Il ne suffit pas de dire à un

gros fumeur d'arrêter de fumer pour qu'il le fasse. Rien ne sert de fixer des objectifs, certes théoriquement corrects, mais inatteignables. » Face à des situations complexes, tant du point de vue biopsychosocial que du point de vue du nombre de spécialistes qui interviennent, l'infirmière doit faire preuve de leadership clinique. « Elle défend le projet de soin, devient l'avocat du patient et de son entourage, ajoute Jacques Chapuis. L'équilibre de ce rôle est délicat : le professionnel doit certes appliquer des gestes comme des perfusions ou des pansements, mais il doit surtout prendre la tête du projet de soin. »

Ce leadership est essentiel, car de lui dépend beaucoup la qualité des soins, de la prise en charge et de l'expérience vécue par le patient et son entourage. « Comme les infirmières se trouvent en première ligne pour observer des éléments décisifs, elles doivent parfois s'imposer, indique Claudia Ortoleva Bucher, professeure HES ordinaire et responsable du Laboratoire d'Enseignement et de Recherche « Vieillissement & Santé ». Prenez l'exemple d'une patiente dont on doit préparer la sortie d'hôpital à la suite d'une opération. Sa mobilité s'est améliorée et le médecin

*Les infirmières doivent faire preuve de leadership clinique.
Elles défendent le projet de soin et deviennent l'avocat du patient.*

souhaite qu'elle parte avant midi. Mais la soignante a observé chez elle une déficience cognitive qui mène à des états confusionnels. Cette personne est incapable de faire

En se formant à l'évaluation clinique, les infirmières ont gagné en expertise. Leurs évaluations étaient plus pointues et nous parlions le même langage.

ses courses ou de se préparer un repas. Il faut organiser une prise en charge spécifique à son domicile et contacter ses proches. La sortie de l'hôpital doit être repoussée le temps que le dispositif adéquat soit en place. Dans une telle situation, l'infirmière doit démontrer son leadership au centre d'une démarche interprofessionnelle.»

DE L'ÉVALUATION À LA PLANIFICATION DES SOINS

L'espace qui se situe entre les différents pôles de la profession infirmière est appelé « étendue de la pratique infirmière ». Ce concept permet de définir les multiples rôles et responsabilités des soignants, ainsi que les compétences qu'ils mobilisent au quotidien. L'une des dimensions de l'étendue de la pratique infirmière comprend l'évaluation et la planification des soins. Comme mentionné précédemment avec l'exemple de la dame âgée déshydratée, elle inclut une évaluation de la condition physique et mentale du patient en considérant ses données psychosociales. L'infirmière procède à une entrevue qui lui permet de comprendre l'historique médical du client (symptômes, dernier repas, prise de médicaments, etc.), ainsi que les éléments de sa situation personnelle qui pourraient avoir une incidence sur le traitement (personne qui vit seule, qui a des déficiences cognitives, qui peut compter sur ses voisins, qui peut se déplacer facilement, etc.). Elle effectue en parallèle des examens physiques (auscultation, palpation, etc.) et paracliniques (échographies, prise de sang, etc.).

« Les évaluations cliniques effectuées par les infirmières sont essentielles au fonctionnement de notre service d'urgence, témoigne Gianni Minghelli, spécialiste en médecine interne générale et directeur médical au Centre Médical de La Source. Elles permettent de mieux gérer le flux des patients car les infirmières vont être capables de bien évaluer les priorités. Ce premier examen va faire gagner du temps au médecin et faciliter sa prise de décision. Il apporte une plus-value en termes de sécurité. » Convaincu de l'importance de la formation de son personnel, Gianni Minghelli a proposé à trois personnes de son équipe de suivre le CAS en Evaluation clinique infirmière, proposé par la Haute Ecole de la Santé

La Source en partenariat avec le CHUV et la Haute Ecole de Santé Fribourg. Grâce à cette formation continue postgrade, elles ont acquis des outils leur permettant d'effectuer des évaluations cliniques rigoureuses et systématiques.

« Notre équipe infirmière faisait déjà très bien son travail auparavant car elle avait beaucoup d'expérience, précise le médecin. Mais ce CAS lui a permis de gagner en expertise, de faire des évaluations plus pointues et de parler le même langage que nous. Cela améliore notre communication ainsi que notre confiance. De plus, nous gagnons un temps précieux lors de l'écriture des rapports. »

S'ADAPTER AUX RESSOURCES DISPONIBLES

L'étendue de la pratique infirmière comprend également la participation à la conception et à l'application des programmes de soins, ainsi qu'à leur mise à jour, en coordination avec le corps médical. Un rôle qui s'avère loin d'être facile dans la pratique et qui va bien au-delà de la simple exécution de gestes techniques. Dans certaines situations, il faut par exemple adapter le protocole de soins aux ressources disponibles et prioriser les tâches. Et dans un contexte où les gestes sont minutés et tarifés, la gestion du temps devient aussi un enjeu important.

« Un problème récurrent est par exemple la mobilisation des personnes âgées par la marche pour s'assurer qu'elles puissent retourner à la maison après leur séjour hospitalier, indique Claudia Ortoleva Bucher. Le personnel soignant sait qu'il doit le faire régulièrement, mais sa charge de travail ne le lui permet pas toujours. Si l'on ne fait pas marcher la personne une fois, ou toute une journée, le risque n'est pas énorme. Mais si on ne le fait pas durant une semaine ? Cela devient une urgence. L'infirmière doit gérer des ressources limitées au quotidien et adapter les protocoles à la réalité du terrain. Cela exige beaucoup de savoir-faire. Chaque décision peut avoir de lourdes conséquences en termes de mobilisation des ressources ou de coûts. »

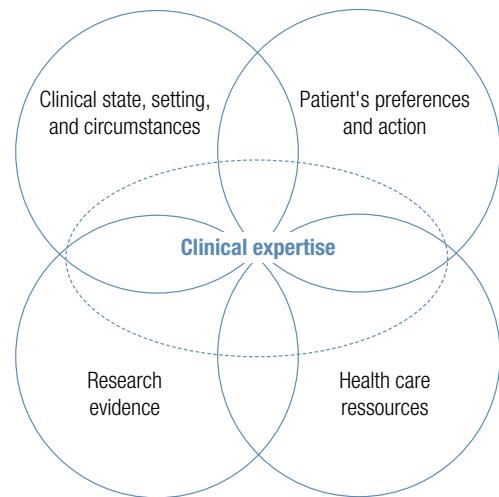
UNE COMMUNICATION CONSTANTE À PLUSIEURS NIVEAUX

Durant toute la durée du projet de soin, l'infirmière doit faire preuve de compétences pointues en communication. Cela représente une dimension supplémentaire de l'étendue de sa pratique. Elle doit susciter l'implication maximale du patient et de ses proches. Elle doit faire preuve de pédagogie pour leur expliquer les pathologies et les traitements et s'assurer de leur compréhension. Cette tâche s'avère d'autant plus complexe avec toutes les informations, qu'il s'agit parfois de rectifier, disponibles sur internet. Le soignant est aussi en contact permanent avec le reste de l'équipe interprofessionnelle afin de lui transmettre toute information pertinente quant à l'état de la personne et d'assurer la continuité des soins lors de tournus ou de changement d'institution. Au niveau de son équipe, l'infirmière doit encadrer les nouvelles recrues et les stagiaires ainsi qu'identifier les besoins de formations.

Un autre rôle important des soignants consiste encore à veiller à la qualité et à la sécurité des protocoles de soins. Ils doivent signaler toute lacune dans ce domaine et maintenir leurs connaissances à jour, en fonction des bonnes pratiques ainsi que des consensus d'experts et des données issues de la recherche infirmière. « L'infirmière doit être capable de comprendre la littérature scientifique et de la communiquer à l'équipe soignante, explique Véronique de Goumoëns. Cela garantit la sécurité des soins et leur conformité avec les derniers standards issus de la recherche. »

UN BUREAU POUR ÉCHANGER DES SAVOIRS INFIRMIERS

Basé à Lausanne, le Bureau d'Echange des Savoirs pour des pratiques exemplaires de soins (BEST) réunit six institutions romandes dans le domaine de la santé : le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV), l'Institut Universitaire de Formation et de Recherche en Soins (IUFRS), la Haute École de Santé Vaud (HESAV), la Haute École de la Santé La Source (La Source), la Haute école de santé de Genève (HEdS Genève) et les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG). Il a pour mission de promouvoir l'Evidence-Based Practice comme fondement scientifique des pratiques professionnelles de la santé. Il vise la qualité des pratiques soignantes, thérapeutiques et d'enseignement. Il produit des recommandations de bonnes pratiques basées sur les meilleurs résultats de recherche. Les travaux réalisés en équipe multidisciplinaire allient des compétences cliniques et méthodologiques. Ils favorisent les échanges entre les milieux de la pratique, de la formation et de la recherche.



Encart 1

Schéma Evidence based nursing (source: Di Censo, A., Guyatt, G., & Ciliska, D. (2005). *Evidence Based Nursing: A Guide to Clinical Practice* (Elsevier Health Sciences). London: Mosby, Inc.9)

EVIDENCE BASED NURSING

L'un des quatre piliers du concept d'Evidence based nursing ou « pratique infirmière fondée sur des preuves » est précisément basé sur l'intégration dans la pratique des dernières connaissances issues de la recherche infirmière. « Il peut évidemment être ardu pour une infirmière de dégager du temps pour faire des revues de littérature scientifique et transmettre ensuite ces informations à son équipe, estime Véronique de Goumoëns. D'où l'intérêt d'entités comme le Bureau d'Echange des Savoirs pour des pratiques exemplaires de soins (BEST) dont je suis directrice. Notre mission consiste notamment à prendre connaissance et à trier les résultats des dernières recherches scientifiques afin d'en tirer des recueils de bonnes pratiques ou de nourrir des formations continues (lire encart ci-contre). Dans certaines institutions, un poste infirmière peut parfois être créé avec cette fonction de transmettre les données issues des évidences scientifiques au reste de l'équipe. »



Le concept d'Evidence based nursing va néanmoins plus loin que le simple transfert de la recherche vers la pratique. Il est défini dans la littérature comme «l'utilisation consciente, explicite et judicieuse des meilleures données actuelles de la recherche clinique dans la prise en charge personnalisée de chaque patient»⁽¹⁾. Comme on peut le voir sur le schéma ci-contre, l'expertise clinique de l'infirmière se trouve à l'intersection de quatre cercles : l'état clinique du client et ses particularités individuelles, les préférences du patient, les ressources de soins disponibles et les évidences scientifiques.

«Au centre de ce modèle, il y a l'idée de qualité de vie acceptable pour le patient, détaille Véronique de Goumoëns. L'Evidence based nursing est particulièrement adapté aux situations actuelles de soins complexes liées notamment au vieillissement de la population et à l'augmentation des maladies chroniques.» Il démontre aussi toute l'étendue d'expertise et de leadership que l'infirmière doit mobiliser pour gérer les parcours de soins des patients et être en mesure de remplir sa mission. «Cela souligne l'importance de son niveau de formation, qui doit être universitaire, considère Jacques Chapuis. Car on ne demande plus seulement des capacités pratiques aux infirmières, mais aussi un savoir scientifique et théorique. Ce dernier est indispensable à une collaboration interprofessionnelle efficace avec les médecins et les autres spécialistes, ainsi qu'à une gestion optimale du parcours thérapeutique des patients.»

LES OBSTACLES DU TERRAIN

Les experts sont nombreux à souligner le décalage entre les modèles de bonnes pratiques infirmières et la réalité qui prévaut parfois sur le terrain: professionnels surchargés par des tâches de soins urgentes, organisations de travail trop rigides et peu efficaces, manque d'accès à la littérature

Le personnel soignant doit gérer des ressources limitées au quotidien et adapter les protocoles à la réalité du terrain. Cela exige beaucoup de savoir-faire.

scientifique ou non-reconnaissance de certaines tâches infirmières dans les systèmes de tarification des assurances... Tous ces éléments ne permettent pas toujours aux infirmières de déployer l'entièvre étendue de leur pratique et de leur expertise. «Déléguer complètement les évaluations cliniques de routine simples aux infirmières permettrait de diminuer l'attente aux urgences et de préserver le temps du médecin pour les cas plus complexes, affirme Gianni Minghelli. Malheureusement, je suis à chaque fois obligé de confirmer l'évaluation clinique de mon équipe soignante sans quoi elle ne peut pas être facturée. À l'heure où le manque de médecins de famille en ville tend à remplir les urgences, cette situation est inefficace et incompréhensible.»

L'ÉTENDUE DE PRATIQUE INFIRMIÈRE

L'étendue de pratique infirmière renvoie à l'ensemble des fonctions et responsabilités confiées aux infirmières et pour lesquelles ils détiennent une formation, des connaissances et des compétences (Source : Déry, J., D'Amour, D., & Roy, C. (2017). L'étendue optimale de la pratique infirmière, *Perspective infirmière*, 14(1), 51-55)

- L'évaluation et la planification de soins
- L'enseignement à la clientèle et aux familles
- La communication et la coordination des soins
- L'intégration et l'encadrement du personnel
- L'optimisation de la qualité et de la sécurité des soins
- La mise à jour et l'utilisation des connaissances.

L'infirmière doit être capable de comprendre la littérature scientifique et de la communiquer à l'équipe soignante. Cela garantit la sécurité des soins et leur conformité avec les derniers standards issus de la recherche.

Parfois, c'est la hiérarchie qui refuse de laisser l'accès à un ordinateur pour l'équipe soignante, « ce qui est pourtant essentiel pour prendre connaissance de la littérature scientifique et mettre les pratiques de soin à jour », précise Jacques Chapuis avant de conclure : « Il existe des obstacles à la fois externes et internes au déploiement de l'expertise infirmière. Mais le plus important demeure politique : il s'agit de reconnaître la valeur des soins infirmiers pour le système de santé et l'ensemble de la société. Des progrès en ce sens ont eu lieu ces dernières années, mais les transformations sont trop lentes. »

UNE LENTE AMÉLIORATION

Malgré la lenteur et les obstacles, certaines initiatives liées à l'expertise infirmière parviennent tout de même à améliorer la prise en charge des patients. Claudia Ortoleva Bucher mentionne l'exemple de plusieurs projets visant à faire évoluer la distribution des médicaments en contexte hospitalier, domaine qui engendre régulièrement des erreurs médicales. « Ces dernières proviennent en particulier du manque de concentration des infirmières en raison des interruptions incessantes. On a donc confié leur distribution à une personne soignante identifiée par un gilet jaune et qu'on ne doit déranger sous aucun prétexte. » Un autre exemple concerne l'analyse des prises de médicaments des résidents en EMS : « Cette population est souvent surmédicamentée, ce qui provoque nombre de complications et effets secondaires indésirables, en plus de coûts importants. » Une personne âgée a une carence, on lui prescrit du magnésium, qui engendre de la diarrhée. On lui donne de l'Imodium et elle finit par souffrir d'effets secondaires, qui comprennent des troubles neurologiques. Pour rompre ce cercle vicieux, des trios comprenant un gériatre, un pharmacien et un infirmier ont été formés pour analyser les prescriptions médicamenteuses individuelles en veillant à un équilibre et surtout à la qualité de vie des personnes. « Ce genre d'exemple dynamique d'interprofessionnalité permet l'amélioration notable des soins, observe Claudia Ortoleva Bucher. C'est dans cette direction qu'il faut aller. » 

Bibliographie

- Déry, J., D'Amour, D., & Roy, C. (2017). L'étendue optimale de la pratique infirmière, *Perspective infirmière*, 14(1), 51-55.
 - Di Censo, A., Guyatt, G., & Ciliska, D. (2005). *Evidence Based Nursing: A Guide to Clinical Practice* (Elsevier Health Sciences). London: Mosby, Inc.9
 - Kérouac, S., & Salette, H. (2011). *La formation universitaire des infirmières et infirmiers. Une réponse aux défis des systèmes de santé*. Secrétariat international des infirmières et infirmiers de l'espace francophone.
- (1) Gentizon, J., Borrero, P., Vincent-Suter, S., Ballabeni, P., Morin, D., & Eicher, M. (2016). La pratique fondée sur des preuves chez les infirmières de centres hospitaliers universitaires en Suisse romande : étude descriptive et corrélationnelle. *Recherche en soins infirmiers*, 127, 28-42.

POUR DES DIPLÔMES INFIRMIERS COHÉRENTS ET MOTIVANTS

La Suisse romande a décidé de placer la formation infirmière au niveau HES en 2002. Après le Bachelor en 2006, ont suivi les entrées en vigueur du PhD (doctorat) en 2007 et du Master en sciences infirmières une année plus tard. Plusieurs études ont montré la pertinence de ces niveaux de formation, qui répondent aux impératifs de sécurité des soins tout en rendant les professions de la santé plus attractives. En tandem avec le CFC d'Assistant.e en soins, ils permettent de définir clairement les professions tout en favorisant des évolutions de carrières intéressantes. De nombreux experts considèrent que l'introduction d'un niveau ES n'est pas souhaitable dans ce contexte, car il ne permet pas de former des professionnels détient suffisamment de compétences théoriques pour exercer pleinement l'expertise infirmière. Ce niveau supplémentaire apporte aussi de la confusion entre les différents diplômes. La filière ES consomme en outre trop de places de stages, avec pour effet d'empêcher de former un nombre suffisant infirmières pour pallier la pénurie.

Formation & affaires estudiantines



Une fois de plus, nos formations ont rencontré un vif succès tant au niveau Bachelor que postgrade. L'année 2021 a battu tous les records et augmenté les effectifs estudiantins à plus de 1'000 (758 en 2015 / 937 en 2020) en formations initiales (Année propédeutique santé et Bachelor en soins infirmiers).

Du côté du secteur de la Formation postgrade, on enregistre également une année record avec une augmentation de 37% de participants par rapport à 2020. Nous pouvions craindre une reprise lente et difficile après les deux premières vagues de la pandémie mais le nombre d'inscriptions nous a montré la motivation inébranlable des professionnels de la santé et du social à se former.

DE NOUVEAUX DÉFIS

Accueillir des effectifs estudiantins en constante croissance représente de sérieux défis logistiques, organisationnels et pédagogiques qui plus est, au détours d'une pandémie avec son cortège de restrictions et son corollaire : le nécessaire développement intensif de solutions d'enseignement digitales, à distance.

A ces défis s'ajoute la problématique toujours plus prégnante du nombre de places de stage à disposition. Une fois encore, nous avons eu la chance de pouvoir compter sur le réjouissant soutien de nos partenaires cliniques pour débloquer une situation de saturation de plus en plus criante.

L'année 2021 a battu tous les records.

LE SOUCI D'INSCRIRE NOS FORMATIONS EN CONCORDANCE AVEC LES ENJEUX SOCIÉTAUX

Au vu des enjeux climatiques et environnementaux et de leurs impacts dramatiques, actuels et futurs, nous avons créé un poste de Professeure ordinaire HES entièrement dédié à la recherche et à l'enseignement dans ce champ spécifique.

L'Ecole s'est également engagée en faveur de la lutte contre la maltraitance et plus particulièrement contre le harcèlement sexuel auquel peuvent être confrontés les étudiants au cours de leur formation ; dans cette optique, elle a donné l'impulsion à la création du Groupe CEHSS (Collectif Etudiant contre le Harcèlement Sexuel dans les milieux de Soins). Ce collectif s'est vu confier la mission de mener une enquête auprès de ses pairs, visant à mesurer l'ampleur du phénomène et à identifier de quelle(s) manière(s) les personnes ont été touchées. Le rapport a permis de dessiner des propositions d'actions de sensibilisation et de prévention, conduisant l'Ecole à poser les bases d'un dispositif prodiguant écoute et soutien aux étudiants témoins ou victimes de harcèlement sexuel.

SUR LE FRONT DU COVID-19 : SOLIDARITÉ ET ENGAGEMENT

Enseignement hybride, bimodal, simultané, différé, présentiel, distanciel... sont autant de termes qui ont ponctué les annonces faites au fil des mois. Plus que jamais, nous avons conjugué nos efforts pour maintenir un maximum d'enseignements en présentiel tout en assurant, gratuitement, à la fois l'accès à la vaccination et aux tests poolés hebdomadaires.

A l'instar de 2020, l'apport des étudiants dans la lutte contre la pandémie a été remarquable en 2021. L'année a commencé et s'est terminée par un renfort en faveur des institutions sanitaires et tout particulièrement celles de longs séjours. Tout au long de l'année, l'apprentissage de l'exercice professionnel s'est déroulé dans des contextes particulièrement lourds mais les expériences réalisées par les étudiants se sont révélées extrêmement formatrices.

Entre avril et septembre, engagés encore dans le cadre du Centre de vaccination de Beaulieu, nos étudiants ont assuré brillamment 220'000 vaccinations entre avril et septembre ; nous les remercions chaleureusement, ainsi que leurs collègues de HESAV, pour leur précieuse contribution relatée dans les pages consacrées au Centre de vaccination de ce rapport d'activités. 



Recherche
& Développement

En 2021, 9 projets de recherches ont obtenu des financements par différents biais : 6 de Fonds de la Confédération (dont 1 Fonds National Suisse, 3 Innosuisse, 1 OFPS, 1 autre service fédéral), 2 de la HES-SO et 1 d'autres instances. Certaines recherches traitent du COVID-19 (les ressources et le maintien de la santé des infirmières, l'impact psychologique du confinement en Suisse). Les autres concernent la prévention de la violence dans les couples âgés et les compétences infirmières (tri aux urgences) ainsi que des innovations technologiques dans les soins.

Parallèlement, les équipes scientifiques ont poursuivi les 15 recherches en cours. Celles-ci abordent des thématiques variées, comme les personnes âgées et l'habitat, les familles et les proches, l'impact du COVID-19 sur les jeunes, sur les personnes âgées, dans les services d'urgences ou sur les stratégies infirmières, le mentoring auprès des infirmières, ou auprès de la relève féminine en HES, les soins aux personnes avec troubles autistiques et les formations professionnelles en psychiatrie. Ces recherches sont soutenues par des instances internationales, nationales, cantonales, la HES-SO ou des fondations.

Dans le contexte de pandémie, l'accessibilité des données auprès de patients a connu des turbulences. Les équipes de recherche ont dû faire preuve de créativité pour mener ou pour prolonger leurs recherches.

L'activité scientifique s'est aussi développée par la communication des résultats dans 41 journaux scientifiques et 17 revues professionnelles, par 2 livres et 8 chapitres de livre, par un guide et un rapport. Les enseignants chercheurs ont partagé leurs travaux lors de 63 conférences et dans 21 médias afin de rendre accessibles les savoirs produits.

En 2021, 7 sessions de « 60 Minutes de la Recherche » ont permis des échanges entre nos Laboratoires d'Enseignement et de Recherche. 7 autres événements ont été organisés. Bien que soumis aux restrictions sanitaires, ils ont permis de tisser ou de maintenir les liens entre les différents acteurs de la santé, de favoriser les échanges aux niveaux national et régional et ce faisant, de renforcer les partenariats.

De son côté, notre laboratoire d'innovation, le SILAB, a maintenu une intense activité et mis sur pied le Défi Source 2021 qui, durant 3 mois, a réuni les porteurs de 48 projets dont 6 finalistes qui se sont mesurés en finale. Plus de 650 personnes ont participé à la première édition de ce Défi. La prochaine édition est agendée à 2023.

Enfin, le renforcement des compétences académiques des équipes se poursuit avec un important effort consenti en faveur de la relève dans les domaines de l'enseignement et de la recherche (soutien aux cursus de Master et de Doctorat). ↗

PRESTATIONS DE SERVICE (PS) (quelques chiffres et contenus)

Grâce à l'expertise pointue de nos collaborateurs, notamment en évaluation clinique, en pédagogie, en méthodologies de recherche, en gérontologie, en psychiatrie et en pédiatrie, les équipes ont mené des formations (54) et des mandats d'expertises (9) dans les milieux de soins, dans des entreprises ou des institutions de formation. En 2021, 63 prestations ont été assurées malgré des annulations et des reports dus au contexte sanitaire.

Progression des prestations de service entre 2017 et 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de prestations	44	62	95	51	63
Nombre d'heures	Env. 600	Env. 1'200	Env. 1'890	Env. 1'700	Env. 1'800

L'institut La Source

L'Institut La Source est une structure privée dont les missions sont de gérer le patrimoine de l'Ecole (bâtiments, archives, etc.), de soutenir la discipline infirmière, de promouvoir les compétences infirmières et de les diffuser.

Ces missions se réalisent par exemple, en tant que membre co-fondateur et co-financeur, notamment au travers d'initiatives telles que la Fondation pour la recherche en soins (FORESO), le soutien à l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins (IUFRS-UNIL) ou encore le Secrétariat des infirmières et des infirmiers de l'espace francophone (SIDIIEF).

En 2021, aux côtés de la Clinique de La Source, l'Institut a fortement soutenu le Source Innovation Lab (SILAB) dans son projet de création d'un « Défi » dédié à l'innovation dans les soins.

Ce focus sur l'innovation est l'un des principaux axes de travail actuels de l'Institut motivé par la volonté de La Source de contribuer à répondre aux enjeux de la santé en

2030, moment où le transfert d'une grande partie des prises en charge se réalisera, de l'hôpital vers le domicile. Une telle transformation des pratiques de soins ne sera possible qu'au travers de nombreuses innovations, qu'elles soient digitales, techniques, organisationnelle ou encore managériales. Il est donc grand temps de préparer ce monde sanitaire 3.0 et de soutenir le processus d'innovation au cœur des grandes entreprises tout comme au sein des multiples start-up qui se lancent, parfois sans grande connaissance du monde des soins en faveur duquel elles espèrent œuvrer. L'Institut La Source a saisi cette importante priorité à bras le corps en soutenant significativement le SILAB et, tout particulièrement, le projet que ce laboratoire a construit en 2021 : le H4.

Le projet H4 (Human Hands-on Health HUB) est en quelque sorte celui d'une plateforme centrale au cœur d'un réseau d'acteurs de la santé humaine, dédiée spécifiquement à l'évolution des pratiques soignantes ; il est prioritairement destiné aux start-up actives dans ce domaine. Le H4 a obtenu le soutien financier, pour cinq ans, du Département de l'économie, de l'innovation et du sport (DEIS) du canton de Vaud et de la Fondation La Source que nous remercions vivement. Lancé fin 2021, le H4 est entré en fonction en janvier 2022.

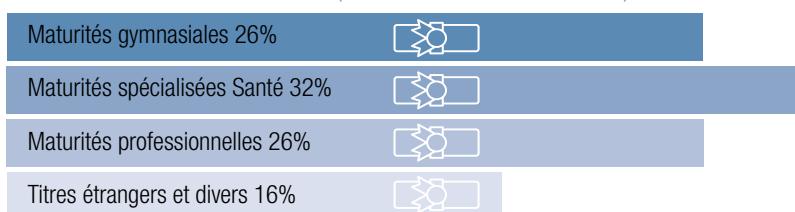
Enfin, 2021 n'ayant pas été propice aux manifestations publiques, un seul CINQ A SEPT a été organisé en automne tandis que, pour la seconde année de suite, le congrès mondial du SIDIIEF a dû être reporté, en 2022 à Ottawa. ↗

L'Ecole en chiffres

Nombre total de diplômés Bachelor

191 étudiantes et étudiants ont reçu leur diplôme lors de la Journée Source 2021.

Titres à l'admission au Bachelor (sur la base de la volée Bach 21)



Evolution du nombre d'étudiants

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre d'étudiants	559	617	679	718	762	741	744	823	867	914	926

Répartition entre femmes/hommes en APS et Bachelor

Femmes : 84% / **Hommes :** 16%

Nombre d'étudiants en formation postgrade durant l'année 2021

511 (versus 373 en 2020), soit une progression de 37%.

Cette augmentation majeure s'explique par plusieurs raisons : Des éléments conjoncturels liés à une forte augmentation des inscriptions modulaires à la carte (+86%), tout spécialement dans un module exigé dans le processus de reconnaissance des titres étrangers pour les professionnels de la santé.

Le déroulement de l'ensemble de nos programmes DAS et CAS durant l'année avec une stabilité dans le nombre d'étudiants participant à l'un ou l'autre de nos deux DAS ainsi qu'un nombre record de participation à nos CAS (+34%).

Nombre d'attestations, titres CAS et DAS délivrés

durant l'année 2021 : 231 (versus 177 en 2020), soit une progression de 31%.

Cette augmentation est liée à la remise d'un nombre important d'attestations de modules, à la remise d'un nombre élevé de certificats de CAS et de DAS aux étudiants ayant débuté leur formation les années précédentes (+65% chacun).



Bilan et Perspectives

par Jacques Chapuis

Une fois n'est pas coutume, il ne m'est pas facile d'écrire le mot de la fin, un bilan après non seulement une année 2021 particulièrement dense, mais aussi après de seize années passées à la tête de l'Institut et Haute Ecole de la Santé La Source. Le temps est venu de penser à de nouveaux horizons et de passer le témoin à mon successeur, M. Stéphane Cosandey, officiellement désigné en décembre 2021 et qui entrera en fonction en mai 2022.

Seize années trépidantes, entièrement dédiées à la promotion des soins infirmiers, que ce soit en termes de niveau et de qualité de la formation ou de mise en valeur de l'expertise et du leadership professionnels.

Durant ces années, j'ai pu compter sur le soutien et la collaboration d'innombrables personnes qu'il m'est impossible de toutes de nommer ici, si ce n'est Anne-Claude Allin, ma co-équipière durant 30 ans. Elles se reconnaîtront car c'est ensemble que nous avons conduit la formation infirmière dans le monde des universités et HES suisses, avec 60 ans de retard sur les Etats-Unis tout de même ! Nous avons expérimenté de nouveaux modes d'enseignement et avons développé architecturalement et conceptuellement notre école pour la maintenir là où Mme de Gasparin l'a placée : à l'avant-garde !

C'est donc plein de gratitude que j'aborde ce dernier chapitre du rapport annuel qui ne peut être bouclé sans quelques remerciements et trois mots sur les perspectives 2022.

Je souhaite sincèrement remercier les collaboratrices et les collaborateurs de l'Ecole qui, toutes et tous dans leurs spécialités, font vivre La Source au quotidien et visent en permanence l'excellence et l'innovation. De leur côté les étudiants méritent autant de remerciements et je ne résiste pas à mentionner ces futurs collègues qui ont su, en 2021, si brillamment concilier leurs études avec un intense travail auprès des malades atteints du Covid ou encore auprès de la population vaudoise, candidate au vaccin.

Les perspectives 2022, quant à elles, sont multiples et comme toujours, très mobilisatrices. Notamment et donc non exhaustivement :

- Construction d'un nouveau programme de Bachelor en vue de la rentrée 2023.
- Renforcement de la place lausannoise en tant que modèle de mise en œuvre et d'enseignement de la collaboration interprofessionnelle (une collaboration CHUV-UNIL-HESAV-La Source).
- Poursuite de la conception du futur Centre Coordonné de Compétences Cliniques (C4,

prévu en 2026) avec nos partenaires (CHUV, FBM, HESAV) dans le but de développer une nouvelle approche de la formation pratique au moment où l'augmentation des effectifs étudiantins rencontre la saturation des places de stages.

- Développement croissant des capacités digitales pour l'enseignement comme pour les soins.
- Implication dans la prévention de l'impact écologique de nos pratiques et dans la réponse sanitaire au dérèglement climatique.
- Promotion et accompagnement de l'accroissement de l'étendue de la pratique infirmière, tant sur le plan de l'acquisition des compétences que assécurologique (financement des prestations de soins).
- Engagement en faveur de la pleine mise en œuvre des intentions propres à l'initiative en faveur de soins infirmiers forts.

2022, une année de transitions multiples : transition vers un monde sorti de la pandémie, nous l'espérons vivement. Transition institutionnelle en raison du départ à la retraite d'un nombre important de cadres de l'Ecole. Transition enfin vers un nouveau concept de formation, apte à répondre aux attentes des patients et d'un système socio-sanitaire en profond remaniement.

Comme à son habitude, La Source assurera son rôle dans le canton de Vaud, comme au sein de la HES-SO dans laquelle elle s'inscrit, mais également sur le plan fédéral et international où elle a acquis sa notoriété.

Confiant en la formidable capacité créative de son personnel, je souhaite plein succès à cette école, vénérable mais ô combien moderne, à l'aube de ses 163 ans. ☺



Diplômes et Prix décernés en 2021

BACHELOR

AGBÉMADON Dédé Gadémon, AITA Laura, ALOUAZEN Karima, AMENDOLA Sophie, AMONA NGOLE Fleur, ARBOGAST Nadège, BACHELIN Maxime, BAGNOUD Léa, BANACO Angela, BARIONI Marc, BARRÉ Anouchka, BENMEHDI Meriem, BERGSTRÖM Pauline, BERISHA Besjana, BERSET Chloé, BERSET Déborah, BERTHOUD Eléonore, BESSAT Margaux, BLATTER Marc, BOURBAN Emilie, BOURQUARD Lisa, BRAU Oussama, BURNAND Anne-Laure, CAETANO FREITAS Micaela, CAILLET-BOIS Elisa, CALABRESE Maude, CALOZ-ALBRECHT Valérie, CARDIS Pauline, CARLINO Federica, CASTILLON Amaury, CETKOVIC Monika, CEVİK Yıldız, CHAMOREL-KAYITESI Jacqueline, CHAN Calienne, CHAPUIS Joanne, CHARBONNEY Laurane, CHEVALLEY Laetitia, CHIARI Maëlle, CHITTARO Caren, CLOSUIT Maude, COMBES José-Loïc, CORPATAUX Chloé, CÔTÉ Maxime, COUTAZ Hélöïse, CURRAT Stéphanne, CURTEL Aude, DALL'OLIO Laura, DEL SORDO Megan, DESCHAMPS Blandine, DIETZEL Jamie, DJEBEREM BOBIONGONO Brigitte Aurélie, DOS SANTOS Silva Tania, DOUÉ Débora Astride, DURIC Anesa, ERREDE Francesco, ESCOFFIER Marie, ESTEVEZ JAMAA Myriam Concepcion, EYOB Samrawit, FAVRE Jiliane, FÉLIX Celia, FERNANDES PEREIRA Leonardo, FERREIRA CERQUEIRA Carolina, FERREIRA RODRIGUES Sofia, FONTAINE Hélène Marie, FRAUCHIGER Noémie, FRÉSEY Eva, FRISCHHERZ Laurine, GENIN Iman, GENOUD Marie, GENTON Mary-Charlotte, GEORGIEVA Sanya, GERBER Jeanica, GLARDON Noémie, GOLLUT Léane, GOMES FONSECA Vanessa, GRECO Cécile Maria, GUIGNARD Muriel, HARIGUA Sarra, HAROUD Nadia, HARRISON Christine, HASANOVIC Merisa, HEDAHIA Dounia, HENRIQUES VALENTIM Tiago, HOSTETTLER Olivier, HÜTTENMOSER Diane, IDJE CUÉNOUD Julie, ISAAZ Valérie, ISIDORO CARVALHO Catia, ISLER Nicole, JENT Lidia, JOHIC Emina, JUSIC Amina, KADMADIO Christie Gloire, KAUFMANN Sébastien, KHALIF WARSAME Hamdi, KINANGA Lisa, KOERBER Marie-Christelle, KRYEZIU Albina, KURZEN Emilie, LAGGER Clémence, LANGROGNET Angélique, LAZIC Kristina, LEY Annina, LINIGER Audrey, LORENZO Laura, MADUREIRA Patricia, MAGGI Margaux, MANGE Tatiana, MARQUES SIMÃOZINHO Patrícia, MATHIOT Tania Nathalie, MEDEVIELLE Candice, MENDES Soraya, MONOD Melody, MONTEIRO MARQUES Liliana, MOREAU Laetitia, MORIER-GENOUD Mélinda, MORRISON Mélanie, MUHIMPUNDU Leila, NARBEL Inès,

NAVARRO Judith Kaëlle, NICOD Marie, NOGUEIRA Ana Rita, NTWEBA NSIKU Natacha, OLIVEIRA DE MATOS Tania, OLIVEIRA DIAS SOUSA Cecilia Bibiana, OLIVEIRA TOMÉ Inês, OPPRECHT Geneviève, PAPAUX Sara, PARRY Nathalie Rowan, PASCHOUD Benjamin, PASCHOUD Estelle, PEIGNAUD Laurine, PERROT Pénélope, PIERSON Tanja, PIGUET Florence, PINA CAAMAÑO Victor, PINIZZOTTO Aurélie, PIOLET Géraldine, PITIER Léa Lory, POULET Alison, PRIZZI Alan, PROAÑO FALCON Maria-José, PYTHON Laetitia, RANGHINO Paola, RAPIN Caroline, REBER Maeva, REPOND Estelle, REYMOND Yves, REYSSET Sébastien, RICHARDS Eloïse, RIGUEIRA Ana Rafaela, ROBERT-NICOUË Shelly Rebecca, RODRIGUES MARTINS Joana, ROSSIER Léa, ROSSONI Margot, SARAIVA CARDOSO Adriana, SASILENTHIRAN Stelina, SAUVAIN Marion, SCHÄUBLIN Charlotte Justine, SÉCHAUD Marjorie, SELIMI Medina, SHUNGU Orey Ndundi, SILVA GOMES Ana Claudia, SIRNA Tamara, SMAJLI Arbesa, SOARES DOMINGUES Beatriz, SONCINI Leda, SOUSA Caroline, STRAESSLE Magali, STUTZ Frédéric, SYGROVE Aleah, TAMBOURA Yasmina, THIÉBAUD Morgane, TOMAS DOMINGUES Claudia Raquel, TRAUTZ Caroline, TROESCH Nicolas, UNG Kim-Mei Joséphine, VALLE GONZALEZ Tiamare, VALLOTTON Erwan, VIDAL Céline, VILAO BRITO DE AZEVEDO Mariana, VOCAT Tamara, VOSSAH Blanche, VUILLEMUMIER Amélie, WANCHAI Waraphon, WEIBEL Sandra, WERTHMÜLLER Kilian, WUILLEMIN Muriel, ZBINDEN Nathan, ZURBUCHEN Amandine, ZÜRCHER Gladys.

PRIX SOURCE

CHAPUIS Joanne, FÉLIX Celia, KURZEN Emilie.

PRIX DE LA CLINIQUE DE LA SOURCE

KOERBER Marie-Christelle.

PRIX DE L'ASSOCIATION DES INFIRMIERS ET INFIRMIÈRES DE LA SOURCE

ZURBUCHEN Amandine.

PRIX DE L'ASSOCIATION VAUDOISE D'AIDE ET DE SOINS À DOMICILE (AVASAD)

CURRAT Stéphane, VALLOTTON Erwan.

PRIX ALTER EGO

BENMEHDI Meriem, FERREIRA RODRIGUES Sofia, KAUFMANN Sébastien.

DAS* PROMOTION DE LA SANTÉ ET PRÉVENTION DANS LA COMMUNAUTÉ

ANDERSON Mélisandre, AQUARONE VAUCHER Marie-Paule, BOVAY Florian, BRESCH Emilie, GENTINA Gaelle, GIRARDET Alix, LACOMBE Anne, LE POUPEON Sophie, PERREGAUX-DIELF Clémentine, PERRET Marion, PITTEL Véronique, RAPIN Nathalie.

DAS* SANTÉ DES POPULATIONS VIEILLISSANTES

AMAT Martine, BAH Amadou Djogo, BOVET-ROHR Vincent, CARRUPT Muriel, DOS SANTOS COSTA Carlos, FRIAS BRANCO Daniela Sofia, GROSS Stéphanie, KÄGI Catalina, KONOUTSE Wosialek Odile, LAMAISON Myriam, OGUEY Sylvain, PEREIRA DE PINHO Joana, PISANO Patricia, POSTIÇO DA SILVA Laura do Carmo, RODRIGUES GONÇALVES Ricardo Manuel, RUIZ Marilyne, SOMPHOUCHANH Sipathana, VINCENTI Jean-Marie.

CAS VIOLENCE INTERPERSONNELLE : ASPECTS ET SOINS MÉDICO-LÉGAUX**

BUNJAKU Florije, CAVALLI Stéphanie, ELIA Sabrina, ERARD Loïc, GARRETT Thérèse Antoinette, GONZALEZ LOPEZ Rina, GUEMAZI Yamina, KARTAL Utkucan, LATHAM-CARRON Raphaële, LEROY-FONTAINE Sophie, LESTA SALGADO Maria del Mar, MIRABELLA-MOUFFRON Xavier,

PURGATORIO Patrizia, RATTIN Francis, RIJCKAERT Anne-Sophie, SATIN Etienne, SCHMÄH Nicolas, VOLAND Demelza.

CAS EVALUATION CLINIQUE INFIRMIÈRE**

ABDECHAKOUR Yamine, AMADO Valérie, BAILLY-MAITRE Elodie, BASSIN Sandrine, BESSON Pauline, BIFRARE Julia, BLANC Loriane, BOUVIER Nathalie, BRETON Noémie, BRUGNEROTTO-DONATEO Julia, DÄTWYLER Stéphane, DEFournier, CALADO Alicia, DIMITRIC Jovana, FIVAZ Isabelle, GINDROZ Héloïse, GOLINI David, GONÇALVES BRANCO Maria Isabel, GONÇALVES FERREIRA METTE Diana, LERAY Sandrine, MAILLET ROULIER Caroline, MANGEOLLE Marianne, MÉRIMÉE Stéphanie, MICHEL Eloïse, OLIVEIRA FERNANDES Alexandrina, PALLY Nadège, PARIETTI Nathalie, REYMOND Céline, SOUBLIN Virginie, SUBILIA Raphaëlle, ZANONI Aurélie, ZUZARTE PROENÇA CARRASCO Helena Marisa.

CAS INTÉGRATION DES SAVOIRS SCIENTIFIQUES DANS LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DE LA SANTÉ**
DUCLOS Solen.**CAS** LEADERSHIP ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ PROFESSIONNELLE**

ANDRÉ Christine, BARRAS Romaine, BOLLONDI PAULY Catherine, BOVET-ROHR Vincent, CHENIN BERNASCONI Maya Hélène, COUTINHO CALADO Carlos, DE LA PARRA, MELO Laura, GEX-COLLET Karine, GIROD Christophe, MANGEAT Claudine, POFFET-GROSJEAN Noëlle, POISSONNIER Stéphane, POUGET Romaine, WICHT Salomé, WILLEM Marie.

CAS MANAGEMENT : DÉVELOPPER SA POSTURE DE CADRE**

ALMESBER Mazen, BAJRAMI-WALDER Marie Noëlle, BAUDRAZ Justin, BUGNA Sylvie, DANIEL NUNES Ana Marta, DELAVY Jérôme, EECKHAUT Bérengère, FILLIETTAZ Séverine, GALASSO Domenico, GEORGULIA Afroditi, GLAÇON Béatrice, JATON DÉVAUD Dominique, JORIS Florentin, KORNOBIS Philippe, LECLERE Estelle, MARSON Marie, MARTELLI Sandrine, MONTIEL Valérie, MORARD Stéphanie, MURATOVIC Indira, OLIVEIRA DA SILVA Dayana, PINHEIRO CERQUEIRA Luis Miguel, RENAT Marion, VOUTAT Arnaud, WAHLI Anna.

CAS INTERVENTION SPÉCIFIQUE DE L'INFIRMIER-ÈRE EN SANTÉ AU TRAVAIL**

ALVES FLAUGNATTI Emilie, AZIRAR Myriam, BAUMGARTNER Céline, BENYE Sophie, BONADEVÉ Séverine, BOULANGER Daisy, BRUCHON Charlotte, COURTOIS Audrey, DE MATTEIS Vanessa, DECOCK Daisy, EVRAERE Chantal, JENISSET Ophélie, MARGUERAT FAZAN Delphine, RYBCZYNSKI Laura.

*DAS: Diplôme d'études avancées

**CAS: Certificat d'études avancées



Conseil de fondation au 31 décembre 2021

PRÉSIDENT

1. Bernard GROBÉTY
Administrateur indépendant

VICE-PRÉSIDENT

2. Bijan GHAVAMI
Dr en médecine

MEMBRES

3. Claudine AMSTEIN
*Directrice de la Chambre
vaudoise du commerce/industrie*

4. Mathieu BLANC
Dr en droit, avocat

5. Antoine BOISSIER
Associé, Mirabaud & Cie

6. Violaine JACCOTTET SHERIF
Dr en droit, avocate

7. Pierre NOVERRAZ
Notaire honoraire

8. Daniel OYON
*Dr en sciences économiques,
professeur ordinaire*

9. Daniel SCHUMACHER
Dr en médecine

10. Michel R. WALTHER
*Ancien Directeur général
de la Clinique*

DIRECTEUR DE L'ÉCOLE
11. Jacques CHAPUIS

**DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE LA CLINIQUE**
12. Dimitri DJORDJÈVIC

**PRÉSIDENT DE LA COMMISSION
MÉDICALE**
13. Jean-Philippe CHAVE
Dr en médecine

SECRÉTAIRE DE LA FONDATION

14. Marie-Claire CHAIGNAT

Dons reçus en 2021

DONS RAPPORT

Sommes jusqu'à Fr. 99.-

Mme Christiane Baechtold, Chexbres ; Mme Martine Bassières-Gygax, Yverdon ; Mme Christa Bornand Johannson, Zinal ; Mme Valérie Brunel, Lausanne ; Mme Bernadette Chabanne, Cully ; Mme Agnès Dora Chaignat, Vaduz ; Mme et M. Viviane et André Champod, Pully ; M. Francis Chevalier, Epalinges ; Mme Antoinette de Gautard Rayroud, St-Légier-La Chiésaz ; Mme Isabelle Dufour, Morges ; Mme Nicole Dupraz, Lausanne ; M. Jean-Paul Dutoit, Prilly ; Mme Renée Grüter, Yverdon ; M. Pierre-William Loup, Pully ; Mme Lucienne Morandi, Payerne ; Mme et M. Marianne et André Richard-Frankhauser, Lausanne ; M. Fernando Peter, Rickenbach ; Mme et M. Andrée et Jean-Charles Planche, Villeneuve ; M. M. Stadelmann, Lausanne.

Fr. 100.-

Mme Nelly Arav, Crissier ; M. Etienne Colomb, St-Sulpice ; M. Denis Fauquex, Riex ; M. Michel Golay, Jouxtrans-Mézery ; Mme et M. Claudine et André Imfeld, Riex ; M. Jean-Claude Jotterand, Morges ; Mme et M. Laurence et Laurent Junier, Mont-sur-Lausanne ; Mme Anna Krueger Liechti, Perly ; M. Jean-Batiste Lenta, Lausanne ; Mme et M. Françoise et Jean-François Roux, Echandens ; Mme et M. Katharina et Hans-Jorg Rytz, Boll ; M. Adriaan Cornelis Verburg, Préverenges ; Mme Marguerite Veuthey, Lausanne ; Perrier Vitrerie-Miroiterie Sàrl, Sion .

Fr. 200.- à Fr. 2000.-

Association des Infirmières et Infirmiers de La Source ; M. Willy Benoit, Prilly ; M. France Chauvy, Genève ; Deneriaz SA, Lausanne ; M. Philippe Peverelli, Conche ; M. Dr Slobodan Vecerina, Lausanne ; SCF Service Climat Froid S.A., La Conversion.

Fonds Amélioration Clinique

Anonyme Fr. 5'000.-

Fonds Amélioration Ecole

Banque Cantonale Vaudoise, prix Source décerné aux diplômés Fr. 1'000.-

Journal Source

Association des Infirmières de La Source Fr. 2'000.-

Fondation **La Source** | Clinique | Ecole |

Clinique de **La Source**

Avenue Vinet 30 - 1004 Lausanne (Suisse)
Tél. +41 (0)21 641 33 33 Fax +41 (0)21 641 33 66
clinique@lasource.ch www.lasource.ch


La Source.
Institut et Haute
Ecole de la Santé

Avenue Vinet 30 - 1004 Lausanne (Suisse)
Tél. +41 (0)21 556 40 00
info@ecolelasource.ch www.ecolelasource.ch



Membre de :
Association des Hôpitaux de Suisse **H+**
Association des Cliniques privées suisses **ASCP**
Association Vaudoise des Cliniques Privées **VAUD-CLINIQUES**

Hes·so